

Selbstbewertung des Freiwilligen – Managements

Inhaltsverzeichnis	Seite
Verfahren für die Durchführung einer Selbstbewertung	2
1. Auswahl des Selbstbewertungs - Teams	2
2. Bearbeitung der schriftlichen Unterlagen	2
3. Zielfindung.....	3
4. Analyse der Selbstbewertung und Entwickeln eines Aktionsplans	3
5. Begrifflichkeiten	3
Element 1: Planung / Ressourcen	5
Element 2: Koordinierung	12
Element 3: Stellenbeschreibungen für die Arbeit der Freiwilligen	15
Element 4: Rekrutierung	18
Element 5: Erstgespräch und BewerberInnenauswahl.....	21
Element 6: Einführung und Orientierung	23
Element 7: Personalentwicklung.....	24
Element 8: Beziehung zwischen Freiwilligen und Angestellten	26
Element 9: Anleitung.....	28
Element 10: Anerkennung	30
Element 11: Datenerfassung und Berichterstattung.....	32
Element 12: Evaluation.....	35
Element 13: umfassende Mitgestaltung durch Freiwillige	38
Anhang	40
1. Anhang: Auswertungsraster für die Selbstbewertung	40
2. Anhang 2: Beispielvisualisierung.....	42

Verfahren für die Durchführung einer Selbstbewertung¹²

Die Audit ist ein flexibles Instrument, das auf vielfältige Weise genutzt werden kann. Das empfohlene Verfahren sieht wie folgt aus:

1. Auswahl des Selbstbewertungs - Teams

Wählen Sie ein Team für die Durchführung der Selbstbewertung aus. Um die Arbeitsfähigkeit zu sichern, sollte es aus mindestens drei und höchstens fünf Personen bestehen. Beachten Sie dabei, dass die unterschiedlichen Handlungs- und Verantwortungsebenen ausreichend repräsentiert sind: Es sollte mindestens je ein Mitglied der Geschäftsleitung, eine fest angestellte Person sowie eine gegenwärtig aktive Freiwillige oder ein Freiwilliger beteiligt sein. Soweit es eine verantwortliche Freiwilligenmanagerin oder einen –manager gibt, kann dieser oder diese zu dem Team gehören, er oder sie kann das Verfahren beobachten, oder kann sich bis zum Beginn der Auswertungsphase zurückziehen.

Alternativen: Wenn Sie gerne mehr Menschen in den Selbstbewertungsprozess miteinbeziehen möchten, so können Sie mehrere Audit - Teams bilden, die gemeinschaftlich ein Audit erstellen. Die Teams können, wie oben genannt, eine gemischte Mitgliedschaft haben, Sie können aber als homogene Gruppen arbeiten, welche ihre unterschiedlichen Ansichten später vergleichen.

Schließlich ist es möglich, die Elemente arbeitsteilig auf Audit-Teams zu verteilen oder sich zunächst für das ausschnitthafte Bearbeiten der für besonders wichtig erachteten Elemente zu entscheiden.

1 Es handelt sich um eine freie Übertragung von: United Way of Amerika (1992, 1995): The Volunteer Management Audit (Author: Susan J. Ellis, Energize Associates). Bezug unmittelbar über die Organisation; nicht über den Buchhandel erhältlich. Bezugsadresse: Volunteer an Outreach Services. 701 North Fairfax Street, Alexandria, Virginia 22314 – 2045 (Item Number 0798)

2 Ich danke Frau Claudia Lösel für die Anfertigung der Rohübersetzung.

2. Bearbeitung der schriftlichen Unterlagen

Für diesen Arbeitsschritt benötigen Sie zwei Sitzungen von jeweils 3 bis 5 Stunden Dauer. Erledigen Sie die anstehenden Aufgaben nach Möglichkeit nicht in einer Sitzung, weil die Arbeit für einen Tag zu umfangreich ist und die Gefahr besteht, dass die Energie im Laufe des Arbeitsprozesses zu sehr nachlässt. Jedes Team arbeitet mit einem Selbstbewertungsformular. In der ersten Sitzung werden nur die Kriterien zu den Elementen einer Prüfung unterzogen, es findet noch keine Selbstbewertung statt. Vielleicht akzeptieren Sie nicht alle genannten Kriterien, oder möchten andere ergänzen. In der zweiten Sitzung berät das Team sich untereinander zu jedem zu bearbeitenden Punkt. Das Team wählt durch Diskussion eine Antwort aus. Es prüft dabei, ob die genannten Qualitätsindikatoren der vier Stufen für die eigene Organisation akzeptabel und zutreffend sind. Ggf. werden diese korrigiert. Innerhalb der Elemente werden jeweils vier Stufen als unterschiedliche Ausprägungen der gegebenen Qualität unterschieden und inhaltlich beschrieben, wobei diese Beschreibung zugleich Werte im Sinne eines stärker oder weniger stark elaborierten Status setzt. Diese inhaltliche Wertung mag umstritten sein und kann deshalb von Ihnen korrigiert werden. Hier wird deshalb eine allgemeingültige Beschreibung der vier Stufen vorgestellt.

Stufe 1: Der angesprochene Gesichtspunkt findet im Handeln der Organisation (gegenwärtig) keine Berücksichtigung oder wurde bisher – wenn überhaupt - eher zufällig, vereinzelt und sporadisch wahrgenommen.

Stufe 2: Der angesprochene Gesichtspunkt ist ein von Teilen der Organisation als relevant eingeschätzter Aspekt, ohne dass bisher eine allgemeine Verständigung über dessen Stellenwert stattgefunden hat. Es gibt Beispiele für ein in Ansätzen systematisches Handeln und eine Umsetzung in Teilbereichen der Organisation.

Stufe 3: Der angesprochene Gesichtspunkt wird systematisch berücksichtigt, es gibt jedoch Hinweise auf unvollständiges, ausschnitthafte

fehlerhaftes oder unvollständiges Handeln einzelner Personen, die in diesem Bereich in der Organisation Verantwortung tragen.

Stufe 4: Der angesprochene Gesichtspunkt wird in Planung und Praxis der Organisation systematisch und regelmäßig berücksichtigt. Eine Verbesserung des Organisationshandelns in diesem Bereich scheint gegenwärtig nicht erforderlich.

Die vorgestellten 13 Elemente sind nicht absolut trennscharf abgegrenzt. Von daher kann bei der Bearbeitung der Eindruck von Redundanz entstehen. Tatsächlich können sich die vorgestellten Kriterien auf gleiche Sachverhalte, Strukturen oder in der Organisation verwandte Instrumente beziehen, die jedoch aus verschiedenen Blickwinkeln (- hier Elemente genannt -) betrachtet werden.

Übertragen Sie die Einzelwerte in das Auswertungsraster im Anhang, und bilden Sie pro Element einen Mittelwert. Kriterien, bei denen Sie sich nicht auf eine gemeinsame Bewertung einigen können, lassen Sie vorerst unberücksichtigt. Anschließend sollten Sie das Gesamtergebnis in einer Graphik deutlich machen. Besonders geeignet erscheint eine Darstellung der Elemente als Achsen, die von einem gemeinsamen Nullpunkt aus starten. Durch Verbinden der Messpunkte entsteht eine Netzfläche, die die Ergebnisse zu den unterschiedlichen Elementen besonders gut vergleichbar macht (siehe Beispiel im Anhang).

Alternativen: Geben Sie nach Abschluss der ersten Sitzung jedem Mitglied des Teams ein Selbstbewertungsformular und beginnen Sie mit einer individuellen Bewertung. Dadurch liegen zu jedem Punkt individuelle Einschätzungen vor. Die Teammitglieder vergleichen ihre Antworten untereinander und diskutieren, worauf sie ihre Einschätzungen jeweils stützen. Auch Veränderungen der Antwortvorgaben sind möglich und werden diskutiert. Anschließend finden sie nach Möglichkeit einen Konsens; sonst wird der Dissens dokumentiert (siehe Folgepunkt).

3. Zielfindung

Wenn mehr als ein Team das Audit durchgeführt hat, sollten alle Antworten verglichen werden. Die Mitglieder richten ihre Aufmerksamkeit dabei nicht nur auf die Übereinstimmungen, sondern insbesondere auch auf den Dissens. In den Elementen, in denen der Dissens hoch ist, lohnt es sich, gemeinsame Qualitätsindikatoren festzulegen und diese so zu operationalisieren, dass eine Nachprüfbarkeit mittels Evaluation möglich ist. Gerade solche Elemente, in denen die Einschätzung sehr auseinander driftet, deuten auf einen Klärungsbedarf hin. Allerdings ist es erforderlich, zunächst die Relevanz der Punkte für die Qualität des Freiwilligenmanagements zu klären, in denen Dissens herrscht.

4. Analyse der Selbstbewertung und Entwickeln eines Aktionsplans

Ziehen Sie zu der Auswertung zwei weitere Personen pro Team hinzu, die an der Analyse nicht teilgenommen haben, und denen Sie ihre Ergebnisse vorstellen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die Personen, die die Selbstbewertung durchgeführt haben, in ihren Bewertungen nicht selbstreferentiell werden. Punkten Sie gemeinsam, wo Sie vorrangigen Handlungsbedarf sehen und entwickeln Sie in diesen Bereichen Ideen für ein realisierbares Verbesserungsprogramm. Legen Sie jeweils fest, wer die Verantwortung für die weitere Ausarbeitung eines Veränderungsprogramms übernimmt, wem dieses Programm vorgestellt werden und bis wann es realisiert werden kann. Klären Sie auch, wer an der Entwicklung der Programme und der Entscheidung über seine Verwirklichung unbedingt beteiligt werden soll. Legen Sie dem Gremium oder der Person, die über die Maßnahmen zur Verbesserung der Einbindung Freiwilliger zu entscheiden haben, neben Ihrer Analyse einen begründeten Entscheidungsvorschlag oder Entscheidungsalternativen vor, zu denen Sie jeweils Vor- und Nachteile auflisten.

5. Begrifflichkeiten

Der Begriff „Freiwillige“ wird in diesem Text dem im deutschen Sprachraum eigentlich eher verbreiteteren Ausdruck „Ehrenamtliche/r“ vorgezogen, weil er weiter erscheint. Er fasst sehr unterschiedliche Engagementformen zusammen. Freiwillige können einmalig oder andauernd in

einer Organisation tätig sein, für eine von vorn herein begrenzte Zeitspanne oder mit offenem Ende, für kürzere oder längere Perioden, als Vollzeit-Tätigkeit oder nur mit wenigen Stunden, im Rahmen staatlicher oder öffentlicher Programme (Freiwilliges soziales oder ökologisches Jahr, europäischer Freiwilligendienst etc.) oder auf eigene Initiative bzw. auf Anwerbung durch die Organisation. Freiwillige können Ehrenamtliche im engeren Wortsinn sein, also solche Personen, die ein „Amt“ in der Organisation ehrenhalber bekleiden, im weiteren Wortsinn alle Personen, die – ebenfalls unentgeltlich und damit ehrenhalber – statt der Bekleidung eines Amtes einfach bestimmte Tätigkeiten für die Organisation ausführen. Gemeinsam ist damit allen Formen, dass keine Gehälter oder Honorare gezahlt werden und lediglich solche Aufwandsentschädigungen gezahlt werden, die den möglichen materiellen, aber nicht den zeitlichen und ideellen Aufwand abgelten.

In den meisten Fällen wird es sicher zunächst altruistische Motive für das Engagement geben, und eine Übereinstimmung der Freiwilligen mit den Zielen der Organisation mindestens auf genereller Ebene dürfte in den meisten Fällen unterstellt werden können. Aber die Freiwilligen haben auch eigene Nutzen-Überlegungen für ihr unentgeltliches Engagement, die dringend beachtet werden müssen, weil deren Befriedigung so etwas wie eine „alternative Honorierung“ darstellt. Dies als legitim zu begreifen und deren ausdrückliche Beachtung als Voraussetzung eines langfristigeren Engagements in einer guten Atmosphäre zu gewährleisten – also beide Perspektiven: die der Organisation und die der Freiwilligen zu berücksichtigen – ist eines der wesentlichen Anliegen einer Selbstbewertung, die die Nachhaltigkeit freiwilligen Engagements für beide Seiten sichern will.

Manchen werden einzelne Begriffe fremd vorkommen. So findet der öfteren der Begriff „Freiwilligenprogramm“ Verwendung. Mit diesem Begriff soll der planmäßige, konzeptionell begründete, praktische Einsatz von Freiwilligen in der Organisation beschrieben werden. Es spielt dabei keine Rolle, ob sich dieses „Programm“ auf einzelne oder eine Vielzahl von Personen bezieht. Es umfasst sowohl Aspekte der Struk-

tur- wie der Prozessqualität. Wenn Sie in Ihrer Organisation andere Begriffe verwenden, ersetzen Sie den Begriff entsprechend und wenden Sie ihn auch auf Fragemente eines Konzeptes für den Einsatz der Freiwilligen und dessen Durchführung an. Nach unserem Verständnis kann es auch mehrere Freiwilligenprogramme gleichzeitig in der Organisation geben. Dennoch haben wir in der Regel den Singular verwendet, um insbesondere VertreterInnen kleiner Organisationen nicht durch die Gewaltigkeit des Plurals zu verschrecken.

Ein spezifisches Problem sind Leitungs- und Vorgesetztenfunktionen von Freiwilligen. Selbstverständlich sind auch uns Organisationen bekannt, deren Freiwillige in einer hierarchischen Struktur eingegliedert sind. Leitungsfunktionen werden hier von Ehrenamtlichen wie von hauptamtlich tätigen MitarbeiterInnen wahrgenommen. Wir haben hier dennoch den Begriff LeiterIn bzw. Vorgesetzte/r weitestgehend vermieden, um die Parallelität zur bezahlten Beschäftigung nicht zu groß werden zu lassen. Statt dessen sprechen wir in der Regel von AnleiterInnen, die gegenüber Freiwilligen oft auch Weisungs- und Aufsichtsfunktionen wahrnehmen. Hier soll nicht geleugnet werden, dass es solche hierarchisch gegliederten Aufbauorganisationen für Freiwillige gibt oder gar behauptet werden, diese seien in Organisationen mit Freiwilligen fehl am Platze. Da aber Freiwillige unbezahlt tätig und deshalb in aller Regel mit hoher intrinsischer Motivation dabei sein, könnte die Suggestion einer grundsätzlich gegebenen Hierarchisierung schnell zu Fehlschlüssen führen.

Eine besondere Anmerkung für diejenigen, die das Audit als Startpunkt bei der Entwicklung eines Freiwilligen - Programmes nutzen:

Wenn Sie gerade am Anfang sind, ein Freiwilligen - Programm zu entwickeln, werden Sie nicht in der Lage sein, das Audit vollständig durchzuführen. Stattdessen könnten Sie zu jedem einzelnen Punkt gehen und fragen: „Was könnte ein realistisches und wünschenswertes operationales Ziel für die x-monatige Aufbauphase sein.“

Element 1: Planung / Ressourcen

Planung ist der Schlüssel zur Bewältigung aller Anforderungen in Organisationsentwicklungsprojekten, die Entwicklung von Freiwilligen – Programmen sind da keine Ausnahme. Planung für Freiwillige, die Ihr unentgeltlich arbeitendes Personal ausmachen, erfordert eine Vielzahl von Entscheidungen. Zu diesen gehören: Ansprechbarkeit von Verantwortlichen für Freiwillige sichern, Ziele definieren und Kriterien für die Zielerreichung festlegen, Verfügbarkeit und Umfang von Finanzbudgets und sonstigen Ressourcen für die Arbeit von und mit Freiwilligen bestimmen, das Briefing der hauptamtlich Beschäftigten hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Freiwilligen, die Existenz eines Implementierungs-Plan für den Einsatz von Freiwilligen in der Organisation bzw. neuen Geschäftsbereichen.

Für jeden unterstehenden Punkt (A bis K) gilt: Markieren Sie die Aussage, die am besten Ihre jetzige Lage beschreibt. Wichtig: Falls Sie ein Element aus inhaltlichen Gründen nicht als Kriterium gelten lassen wollen, streichen Sie dieses Merkmal und antworten Sie nicht mit „Stufe 1“. Sie können Kriterien ergänzen und streichen und die Qualitätsindikatoren dieses Elementes (=Stufen) bei Bedarf in ihrer Beschreibung verändern.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
A	Die Organisation macht nach innen und außen deutlich, warum freiwillige Mitarbeit erwünscht ist und welche Personen sie als Freiwillige bezeichnet.	Es gibt keine offizielle Diskussion darüber, warum die Organisation Freiwillige als MitarbeiterInnen wünscht und welche Personen genau als Freiwillige bezeichnet werden.	Freiwillige werden hauptsächlich wegen unzureichender finanzieller Mittel der Organisation beschäftigt. Aus diesem Grund werden sie als Personen definiert, die bereit sind, ohne Entschädigung zu arbeiten.	Die Mitarbeit von Freiwilligen ermöglicht der Organisation einen sparsamen Umgang mit den vorhandenen finanziellen Mitteln und sichert zugleich, dass diese mit ihrem Engagement zu aktiven Mitgestaltern der Organisation werden können. Freiwillige werden als Chance betrachtet, die Vielfältigkeit des Gemeinwesens als Potenzial in der Organisation zu nutzen. (Deshalb werden Studierende ebenso als Partner gesucht wie Menschen, die Sozialstunden ableisten müssen.)	Die Arbeit mit Freiwilligen ist Teil der (im Leitbild, in Grundsätzen oder anderweitig schriftlich festgehaltenen) Unternehmensphilosophie. Dort wird beschrieben, warum die Organisation freiwillige MitarbeiterInnen sucht. Es gibt auch hinsichtlich der Auswahlkriterien für Freiwillige und deren Beitrag zu Organisationskultur und Organisationsleistung klare Richtlinien. Diese verdeutlichen, wer als freiwillige MitarbeiterIn akzeptiert wird und wer nicht.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
B	Es existieren sowohl kurz- als auch langfristige Ziele für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen im Rahmen von Programmen. Diese beschreiben Ziele und Nutzen für die Organisation wie für die Freiwilligen selbst.	Ziele für Freiwilligenprogramme und die Freiwilligen selbst sind nicht explizit benannt.	Es wurden bereits gelegentlich Ziele niedergeschrieben, die sich auf die Entwicklung einzelner Aktivitäten, Programme oder Kampagnen beziehen und die z.B. beschreiben, in welchem Ausmaß diese ressourcenseitig durch freiwillige Mitarbeit realisiert werden.	Es existieren festgeschriebene Ziele für die Arbeit mit Freiwilligen aus Sicht der Organisation wie der freiwilligen MitarbeiterInnen, die neben statistisch fassbaren Zielen qualitative Faktoren für einen sinnvollen Arbeitseinsatz benennen. Sie beschreiben auch, inwieweit der Charakter der Freiwilligkeit Kunden, Leistungsbeziehern und sonstigen Begünstigten sowie fest Angestellten zugute kommen.	Die Arbeitsziele der freiwilligen MitarbeiterInnen werden jährlich mit den Zielen der gesamten Organisation in den Untergliederungen oder Teilprogrammen abgeglichen und mit diesen in Einklang gebracht.
C	Es existieren Möglichkeiten für unterschiedliche Arten freiwilliger Mitarbeit. Diese berücksichtigen auch die demographischen Gegebenheiten des Gemeinwesens und lassen das Einbringen unterschiedlichster Fähigkeiten und Kompetenzen zu.	Es ist dafür gesorgt, dass genug freiwillige MitarbeiterInnen tätig sind, damit die Organisations- und Programmziele erreichen werden können. Die Profile der freiwilligen MitarbeiterInnen spielen insofern eine Rolle, dass sie die erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten zur Wahrnehmung der gesetzten Aufgaben mitbringen müssen.	Die Organisation stellt sicher, dass genug freiwillige MitarbeiterInnen tätig sind, damit die Organisations- und Programmziele erreicht werden und achtet bei der Zusammenstellung von freiwilligen MitarbeiterInnengruppen darauf, dass möglichst eine Begegnung von Personen stattfindet, die sich hinsichtlich Geschlecht, sozialer Herkunft, Alter etc. unterscheiden.	Es gibt eine Vision über den Einsatz von Freiwilligen: Die Organisation betrachtet Merkmale wie Geschlecht, Alter, soziale Herkunft, verschiedene Einkommensklassen, unterschiedliche Ausbildung sowie ggf. unterschiedliche ethnische Herkunft und Religion als Potenzial einer multikulturellen Orientierung, die die Organisation für die Bedürfnisse und Denkstrukturen breiter Bevölkerungsschichten offen hält.	Zusätzlich zur in Stufe 3 formulierten Beachtung von Vielfalt bei Auswahl und Einsatz freiwilliger MitarbeiterInnen gibt es in der Organisation für die festen und freiwilligen MitarbeiterInnen „Diversity-Trainings“ die das Ziel umsetzen sollen, dass Menschen sich in ihrer Unterschiedlichkeit in der Organisation willkommen fühlen und Diversität als Chance in der Zusammenarbeit begreifen können.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
D	Erkenntnisse aus der Personalentwicklung für fest eingestellter MitarbeiterInnen werden bewusst auf den Bereich des freiwilligen Engagements übertragen und zu Bestandteilen eines Freiwilligenprogramms weiter entwickelt.	Es gibt in der Organisation keine systematische Personalentwicklung für Freiwillige.	Die Personalentwicklung für Angestellte und Freiwillige steht eher unverbunden neben einander; nur in Einzelfällen spielen gleiche handlungsleitende Strategien eine Rolle.	Die Personalentwicklung für Angestellte und Freiwillige wird als zu koordinierende strategische Aufgabe begriffen. Eine bewusste Beachtung der durch die Mitarbeitenden eingebrachten Potenziale geschieht jedoch nur teilweise, weil ein Assessment nicht vorgesehen ist oder nur bei den fest angestellten MitarbeiterInnen stattfindet.	Die Personalentwicklung für Angestellte und Freiwillige ist eine koordinierte strategische Führungsaufgabe. Die durch die Mitarbeitenden eingebrachten Potenziale werden in einem Assessment-ähnlichen Prozess erfasst. Für die Organisation wie die Beschäftigten sinnvolle Maßnahmen werden individuell geplant.
E	Es gibt Grundsätze und Prozesse für die Einbeziehung Freiwilliger, die allen davon Betroffenen in der Organisation bekannt sind.	Es existieren keine Grundsätze und Prozesse für die Einbeziehung Freiwilliger.	Grundsätze und Prozesse werden in der Organisation so definiert, wie die Situation dies erfordert.	Es gibt Einrichtungen und Bereiche, in denen eine grundsätzliche Klärung, in welche Prozesse Freiwillige einbezogen werden sollen, erfolgt ist. An diesen Stellen gibt es Rollenbeschreibungen von fest Angestellten und freiwilligen MitarbeiterInnen, die die Unterschiede beschreiben .	Neben einer in Stufe 3 beschriebenen Klärung der Rollen sind betreffs der Forderung nach Identifikation mit der Organisation sowie für die Gewährleistung von Vertraulichkeit und Verbindlichkeit Standards entwickelt worden, die für Angestellte und Freiwillige gleichsam verbindlich sind.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
F	Fest eingestellte MitarbeiterInnen werden darin geschult, mit Freiwilligen zusammen zu arbeiten und die Bedürfnisse und Beweggründe der freiwilligen MitarbeiterInnen verstehen und zu respektieren. Insbesondere findet regelhaft eine Auseinandersetzung mit dem Argument des „Job-killing“ durch Freiwillige statt.	Ein Training für Angestellte in der Zusammenarbeit mit freiwilligen Kräften ist bisher nicht entwickelt oder vorgesehen.	Unmittelbar bevor Angestellte, die freiwillige MitarbeiterInnen betreuen sollen, mit diesen zusammenarbeiten, werden sie entsprechend in die Zusammenarbeit und die ihnen daraus obliegenden Aufgaben eingewiesen.	Fortbildung in der Gruppenarbeit mit freiwilligen MitarbeiterInnen wird allen Angestellten, die dies wünschen, angeboten. Eine Orientierung über das Freiwilligen- Programm wird allen neuen Angestellten ermöglicht.	Neben einer Fortbildung für MitarbeiterInnen in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen wird regelmäßig deren Fähigkeit bewertet, produktiv mit Freiwilligen zusammen zu arbeiten und betrachten dies als Qualifikations- und Aufgabenmerkmal damit befasster Stellen. Wenn notwendig, gibt es das Angebot zusätzlicher Fortbildung, um die Leistung der MitarbeiterInnen zu verbessern.
G	Es gibt einen Plan für das Risikomanagement betreffs des Einsatzes Freiwilliger. Die Organisation hat angemessene Versicherungen für die identifizierten Bedarfe aus Organisationssicht wie der Sicht der Freiwilligen abgeschlossen.	Die juristischen und Versicherungsaspekte, die mit der Beschäftigung von Freiwilligen in Verbindung stehen, wurden bisher nicht systematisch geprüft.	Juristische und Versicherungsangelegenheiten werden von Fall zu Fall bei erkannter Notwendigkeit oder auf Nachfrage der Freiwilligen bearbeitet.	Es existiert ein Plan für das Risikomanagement, der aufgrund einer Analyse möglicher Haftungsfälle für einzelne Beschäftigungsfelder der freiwilligen MitarbeiterInnen erstellt und umgesetzt worden ist. Darüber hinaus werden auf Anforderung Fortbildung und Betreuung sowie andere präventive Maßnahmen angeboten.	Neben der Umsetzung der Planungen für das Risikomanagement bietet die Organisation notwendige Versicherungen zum Schutz der freiwilligen MitarbeiterInnen und der Organisation als Regelleistung jedem freiwillig Aktiven an – in der Regel auf Organisationskosten.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
H	Für die kurz- und langfristigen Bedarfe eines Freiwilligenprogramms stehen ausreichende und angemessene finanzielle Mittel zur Verfügung.	Es werden keine Mittel für das Freiwilligenprogramm oder den Einsatz Freiwilliger ausgewiesen und die finanziellen Kosten, die durch die Beschäftigung Freiwilliger entstehen, nicht kalkuliert.	Es sind Mittel für Zwecke der Freiwilligen vorgesehen. Diese können bedarfsweise von den AnleiterInnen oder mit dem Einsatz Freiwilliger beauftragten Personen oder durch die freiwilligen MitarbeiterInnen selbst angefordert werden, obwohl diese Mittel nicht gesondert im Budget der Organisation oder der Organisationseinheiten ausgewiesen sind.	Das jährliche Budget der Organisation weist Ausgaben im Rahmen des Freiwilligenprogrammes gesondert aus, obwohl uns vom Vorgesetzten der Freiwilligen keine langfristige Einschätzung der finanziellen Bedürfnisse vorliegt und der Bedarf auch anderweitig nicht systematisch ermittelt ist.	In der Organisation existiert ein Freiwilligenprogramm, das sich auch in einer oder in eigenen Kostenstelle(n) abbildet. Die AnleiterInnen der Freiwilligen oder für deren Einsatz verantwortliche Personen haben definierte Zugriffsrechte auf diese Gelder; eine Verfahrensanweisung regelt die Aufteilung unter den Betroffenen und die Ermittlung von Prioritäten bei entstehenden Engpässen. Es existieren Pläne, wie bei Bedarf zusätzliche Mittel zu Verfügung gestellt werden können.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
I	Die Bemessung der Finanzbudgets und anderer Ressourcen beruhen auf einer Berücksichtigung der Bedarfe des Freiwilligen - programms.	Das Freiwilligenprogramm erhält die Mittel, die noch zur Verfügung stehen, nachdem die anderen Organisationseinheiten finanziell bedient worden sind.	Die Bemessung des Budgets für das Freiwilligenprogramm erfolgt auf Basis der Zahl der Festangestellten, die in diesem Programm tätig sind.	Die Bemessung des Budgets für das Freiwilligenprogramm für das jeweilige Jahr erfolgt auf Basis der vorgesehenen Anzahl der freiwilligen MitarbeiterInnen und der voraussichtlich notwendigen Unterstützung, die vorab möglichst exakt ermittelt wird. Dies geschieht zusätzlich zu den Mitteln, die für die in dem Programm tätigen Angestellten vorgesehen sind.	Neben Mitteln für die Unterstützung der Bedürfnisse von freiwilligen und festen MitarbeiterInnen, stehen verschiedenen Programmfeldern und einzelnen Einheiten die notwendigen Ressourcen, wie Büroplatz, Lagerfläche, Zugang zu Gerätschaften etc. zur Verfügung. Die notwendigen Ausgaben der freiwilligen MitarbeiterInnen, die diese nach Absprache aus eigener Tasche vorgelegt haben, werden durch die Organisation beglichen.
J	Die Unterschiede und Beziehungen zwischen praktischen freiwilligen MitarbeiterInnen und anderen Freiwilligen, die im Vorstand, Aufsichtsrat, und Förderverein mitarbeiten, sind geklärt.	Es besteht kein Verhältnis zwischen praktisch tätigen freiwilligen MitarbeiterInnen und in den Gremien der Organisation tätigen Freiwilligen.	Es sind verschiedene Ausbildungswege für verschiedenen möglichen Funktionen von Freiwilligen beschrieben worden. Einzelne Menschen können sich unabhängig für mehr als eine Rolle bewerben.	Es existieren verschiedene Ausbildungswege für diese verschiedenen Funktionen. Über die Teilnahme der praktisch arbeitenden Freiwilligen hinaus können sich die in Gremien tätigen Freiwilligen und die Förderer auch an allen praktisch orientierten Ausbildungen beteiligen und umgekehrt.	Die Funktion jeder Gruppe von Freiwilligen ist spezifisch, aber jede Gruppe wird zugleich als Ressource für das Wirken der andere betrachtet. Es gibt für alle Freiwilligen Gelegenheiten, z.B. anlässlich von Fortbildung und im Rahmen von Anerkennungsveranstaltungen zusammenzutreffen.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
K	Wann immer etwas Neues geplant wird geht das Bestreben dahin, Möglichkeiten zu schaffen, Freiwillige in die Planung einzubeziehen, um zu berücksichtigen, welchen Einfluss die Neuorientierung auf die gegenwärtig tätigen freiwilligen MitarbeiterInnen und die Freiwilligenprogramme haben wird.	Freiwillige werden in der Planung der Vorhaben nicht mit einbezogen.	Freiwillige werden in die Planung neuer Projekte einbezogen, um deren Erfolg zu sichern.	Neben dem Einbeziehen freiwilliger MitarbeiterInnen in Neuplanungen besteht auch die Absicht, jeweils abzuschätzen, welchen Einfluss geplante Änderungen in der Organisationsperformance auf bestehende freiwillige MitarbeiterInnen haben werden.	Die Organisation bezieht freiwillige MitarbeiterInnen in den Planungsprozess mit ein, und zwar nicht nur als Diskussionsteilnehmer an Implementierungssitzungen für entwickelte Designs, sondern auch durch die Teilnahme von aktiven Freiwilligen an den Entwicklungs- und Planungsprozessen.

Element 2: Koordinierung

Freiwillige sind schon qua Definition in der Regel Teilzeitkräfte mit stark differierenden Zeitplänen. Wenn man darüber hinaus die verschiedenen sozialen Herkunft und Hintergründe und die unterschiedlichen Arbeitsauffassungen berücksichtigt, ist die Arbeitsorganisation eine logistische Herausforderung. Ein Freiwilligenprogramm braucht deshalb einen namentlich benannten Koordinator, um alle für das Programm erforderlichen Aufgaben wie Stellen- und Personalentwicklung, Personalgewinnung, Terminkoordination und Zuweisung von Aufgaben sicherzustellen.

Für jeden unterstehenden Punkt (A bis H) gilt: Markieren Sie die Aussage, die am besten Ihre jetzige Lage beschreibt. Wichtig: Falls Sie ein Element aus inhaltlichen Gründen nicht als Kriterium gelten lassen wollen, streichen Sie dieses Merkmal und antworten Sie nicht mit „Stufe 1“. Sie können Kriterien ergänzen und streichen und die Qualitätsindikatoren dieses Elementes (=Stufen) bei Bedarf in ihrer Beschreibung verändern.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
A	Eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter der Organisation ist als FreiwilligenkoordinatorIn oder –managerIn tätig und verfügt über eine schriftliche Stellenbeschreibung (bzw. die vorhandene Stellenbeschreibung wurde um die Aspekte des Freiwilligen-Managements ergänzt).	Es ist kein spezielles Organisationsmitglied benannt, der oder die als AnsprechpartnerIn für Freiwillige oder als Verantwortliche/-r für das Freiwilligen – Programm benannt wurde	Die Organisation hat einen Verantwortlichen benannt, der für die Bedürfnisse und Wünsche der Freiwilligen zuständig ist, aber diese Aufgabe ist nicht Bestandteil seiner Stellenbeschreibung.	Eine hauptamtliche Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter nimmt mit einem ausreichenden Anteil seines Zeitbudgets und mit hoher Aufgabenpriorität ausdrücklich Koordinationsaufgaben im Bereich der Freiwilligen-Arbeit wahr; diese Aufgabe ist global in seiner Stellenbeschreibung erfasst.	Mindestens ein Freiwilligen – Manager oder eine –managerin ist primär mit der Koordination der Freiwilligen beauftragt und beschäftigt. Die damit verbundenen Aufgaben und Funktionen werden unter Angabe des prozentualen Anteils dieser Aufgabe an der Gesamttätigkeit in der Stellenbeschreibung im Detail benannt.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
B	Es gibt beschriebene Koordinierungsprozesse und -funktionen, die aus den Anforderungen des Freiwilligenprogramms abgeleitet und angesichts der Grösse und der Ziele der Organisation erforderlich sind.	Koordinierungsprozesse werden dann ausgelöst, wenn das erforderlich ist und von einer Person wahrgenommen, die gerade Zeit dafür hat.	Es existiert ein schriftlich ausgefertigter Plan, der Einsatz- und Tätigkeitsbereiche von Freiwilligen beschreibt. Es gibt einen im Rahmen des Freiwilligenprogramms beschriebenen Prozess zur Evaluation des Freiwilligeneinsatzes. Es gibt MitarbeiterInnen, die entsprechend Bedarf und Grösse und des Freiwilligenprogrammes diese Funktionen in den Geschäftsbereichen wahrnehmen.	Abhängig von der Zahl der Freiwilligen in den Freiwilligenprogrammen gibt es verschiedene, eindeutig bestimmte MitarbeiterInnen, die für die Freiwilligenkoordination verantwortlich sind und die in Stufe 2 genannten planbeschriebenen Funktionen ausführen.	Qualifiziertes und eingewiesenes Personal führt die in Stufe 2 beschriebenen Funktionen aus, und steht zu den erforderlichen Zeiten, also auch an Wochenenden und Abenden zur Verfügung, um die Freiwilligen in ihrer Arbeit zu unterstützen.
C	Das Freiwilligenprogramm verfügt über eine angemessene administrative Unterstützung.	Das Freiwilligenprogramm wird durch eine nicht bezahlte administrative Unterstützung (z.B. im Sinne einer Selbstverwaltung) abgesichert.	Das Freiwilligenprogramm hat, wenn es notwendig ist, Zugang zu bezahlter administrativer Unterstützung aus den (Fach-) Abteilungen oder anderweitig bezeichneten Untergliederungen.	Das Freiwilligenprogramm findet eine administrative Unterstützung durch eine Servicestelle oder ein Sekretariat, muss sich diese aber mit anderen Abteilungen teilen.	Dem Freiwilligenprogramm steht ein eigenes Sekretariat mit hauptberuflichen Büroangestellten zur Verfügung.
D	Die Stelle des Freiwilligenmanagers oder der –managerin hat den Status einer Leitungsstelle im Personalbereich und ist dort oder beim obersten Management als Stabsstelle angesiedelt.	Die Stelle des Freiwilligenmanagers erscheint nicht im Organigramm / im Organisationsplan.	Die Stelle des Freiwilligenmanagers erscheint innerhalb des Organisationsplans auf der selben Ebene wie die des Fach/ Programmpersonals.	Die Stelle des Freiwilligenmanagers erscheint auf der Führungsebene.	Die Stelle des Freiwilligenmanagers erscheint auf der Direktionsebene.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
E	Der oder die FreiwilligenmanagerIn hat Zugriff auf ein Globalbudget für seine eigene Fort- und Weiterbildung und die seiner MitarbeiterInnen.	Der oder die FreiwilligenmanagerIn wird in unserer Organisation nicht im Ausbau seiner für seinen Aufgabenbereich spezifischen Kompetenzen gefördert. Deshalb stehen für diesen Zweck auch keine eigenen Mittel zur Verfügung.	Der oder die FreiwilligenmanagerIn wird zwar ermutigt, spezifische Fertigkeiten der Arbeit mit Freiwilligen zu fördern, es stehen jedoch zu diesem Zweck keine finanziellen Mittel durch die Organisation zur Verfügung.	Es sind Mittel vorhanden, um die Fertigkeiten des Freiwilligenmanagers zu fördern. Dazu gehören auch Gelder für Mitgliedschaft und Teilnahme an professionellen Verbänden und Vereinigungen von FreiwilligenmanagerInnen.	Gelder für die Förderung der Fertigkeiten des Freiwilligenmanagers oder der Freiwilligenmanagerin sind vorhanden, ebenso wie zur Förderung der Fertigkeiten von anderen MitarbeiterInnen des Freiwilligenprogramms und der dort tätigen Kernfreiwilligen.
G	Der oder die FreiwilligenmanagerIn wird regelmässig in Hinsicht auf ihre oder seine Leitung und ihre oder seine visionären Fähigkeiten bewertet, ebenso wie im Hinblick auf das zahlenmässige Wachstum des Freiwilligenprogramms.	Die oder der FreiwilligenmanagerIn wird nicht bewertet.	Der oder die FreiwilligenmanagerIn wird periodisch bewertet, vorwiegend im Hinblick auf die Weiterentwicklung und Vergrößerung des Freiwilligenprogramms.	Der oder die FreiwilligenmanagerIn wird, basierend auf seiner/ ihrer Leistung in Bezug auf im Vorfeld gesetzten Ziele regelmässig bewertet.	Der oder die FreiwilligenmanagerIn wird hinsichtlich seiner/ ihrer Leistung auf im Vorfeld vereinbarten Ziele, und im Hinblick auf ihre/ seine visionäre Kraft für die Entwicklung neuartiger Freiwilligenprojekte regelmässig bewertet.
H	In das Leitungsteam des Freiwilligenprogramms werden auch Freiwillige eingebunden.	Freiwillige sind in die Leitung von Freiwilligenprogrammen nicht involviert.	Freiwillige haben Kontakt mit der administrativen Arbeit des Freiwilligenprogramms. Sie nehmen keine Programmlenkungs- oder Leitungsfunktionen wahr.	Freiwillige sind an verschiedenen Leitungsfunktionen des Freiwilligenprogrammes beteiligt, z.B. haben sie Einfluss auf die Neuverpflichtung von Freiwilligen und wirken an Orientierungsseminaren für Interessierte und neue Freiwillige teil.	Freiwillige sind an den in Stufe 3 beschriebenen Leitungsfunktionen beteiligt und wirken darüber hinaus an der alltäglichen Administration des Freiwilligenprogramms mit. Dadurch erhalten sie Einblick in und Zugang zu strategischen Entscheidungen über die Ziele und die Aktivitäten des Freiwilligenprogramms.

Element 3: Stellenbeschreibungen für die Arbeit der Freiwilligen

Um eine effektive Nutzung von Freiwilligen zu garantieren, ist es notwendig zu definieren, welche Arbeit von ihnen verrichtet werden soll. Als Minimum sollten die Aufgaben- bzw. Stellenbeschreibungen für die Arbeit der Freiwilliger folgende Beschreibungen enthalten: den Titel der Stelle; die Absicht der Anweisung; Art und Umfang der Arbeiten, die getan werden müssen und ihr relativer Anteil an der Gesamtaufgabe, Potentiale und Grenzen der Aufgabenstellung; Über- und Unterstellung, den vorgesehenen Zeitrahmen und die geforderten Qualifikationen sowie die zur Erweiterung der Qualifikation angebotenen Schulungen. Weil der Zuschnitt von Stellen für Freiwillige je nach zeitlichen Ressourcen der konkret eingesetzten Freiwilligen und ihrem individuellen Arbeitstempo unterschiedlich sein kann, könnte ein sinnvolles Verfahren darin bestehen, Aufgabenbeschreibungen zu entwickeln und diese für die oder den konkreten Freiwilligen zu einer Stellenbeschreibung zusammen zu fassen. Dies gilt es auch dann zu berücksichtigen, wenn im folgenden vorrangig von Stellenbeschreibungen die Rede ist.

Für jeden unterstehenden Punkt (A bis E) gilt: Markieren Sie die Aussage, die am besten Ihre jetzige Lage beschreibt. Wichtig: Falls Sie ein Element aus inhaltlichen Gründen nicht als Kriterium gelten lassen wollen, streichen Sie dieses Merkmal und antworten Sie nicht mit „Stufe 1“. Sie können Kriterien ergänzen und streichen und die Qualitätsindikatoren dieses Elementes (=Stufen) bei Bedarf in ihrer Beschreibung verändern.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
A	Es existieren schriftliche Stellenbeschreibungen für die Aufgaben der Freiwilligen.	Es existieren keine schriftlichen Stellenbeschreibungen für die Aufgaben der Freiwilligen.	Es gibt eine Stellenbeschreibung für einige, aber nicht für alle Aufgaben der Freiwilligen.	Es gibt für alle Freiwilligen in der direkten Programmarbeit eine Arbeitsbeschreibung. Diese wurden von den zuständigen AnleiterInnen oder den Freiwilligen selbst entwickelt, die die Position wahrgenommen haben.	Für alle von Freiwilligen wahrgenommenen Funktionen existieren Stellenbeschreibungen, auch für solche, die die Mitwirkung an der Leitung der Programme oder die Mitwirkung in Beiräten oder anderen Gremien der Organisation betreffen.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
B	Stellenbeschreibungen für Freiwillige werden jährlich auf den neuesten Stand gebracht.	Wenn eine Stellenbeschreibung existiert, wird sie selten oder gar nicht überarbeitet.	Stellenbeschreibungen für Freiwillige werden immer dann angepasst, wenn die Verantwortlichen darauf aufmerksam gemacht werden, dass irgendetwas nicht mehr auf dem neuesten Stand ist.	Die Verantwortlichen für das Freiwilligenprogramm überprüfen und überarbeiten jährlich alle Stellenbeschreibungen der Freiwilligen.	Die Stellenbeschreibungen werden routinemäßig jährlich angepasst. Im Laufe eines Jahres werden darüber hinaus bei eintretenden Veränderungen zusätzlich weitere Aufgaben auf oder nehmen andere Änderungen auf. Aufgrund der Prioritäten der Kunden und Klienten, der Angestellten und Freiwilligen werden neue Funktionen konkreten Stellen zugewiesen und die betreffenden Stellenbeschreibungen angepasst.
C	Es existiert eine Vielfalt von Aufgabenbeschreibungen. Diese werden je nach Fähigkeiten und Zeitbudget der Freiwilligen zu sinnvollen Funktionen zusammengefasst, damit sich Freiwillige im gewünschten Umfang engagieren können und nicht darüber hinaus belastet werden.	Es gibt nur einen Aufgabentypus für die Mitarbeit von Freiwilligen.	Es wurden mehrere Rollen für Freiwillige entwickelt, damit die verschiedenen Fertigkeiten und Interessen der Freiwilligen berücksichtigt werden können.	Es wurden Tätigkeiten für Freiwillige entwickelt, die langfristig, kurzfristig, oder einmalig durchgeführt werden können. Es ist möglich, sowohl mit Einzelpersonen als auch mit Gruppen zu arbeiten.	Es existiert eine Vielfalt von Aufgabenbeschreibungen für Freiwillige, wie unter Punkt 3 beschrieben, die auch verschiedene Stufen von Verantwortungsübernahme beinhalten. So können Menschen mit ausgeprägten und entwickelten Fähigkeiten maßgeschneiderte Engagementmöglichkeiten in der Organisation finden.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
D	Jeder Bereich bzw. jede Einheit der Organisation hat Aufgaben für Freiwillige entwickelt.	Es ist nur in einer bestimmten Aufgabe in der Organisation ein Nutzen durch die Mitarbeit Freiwilliger zu erkennen.	Jede Organisationseinheit oder Abteilung kann individuell entscheiden, ob sie um die Unterstützung von Freiwilligen bittet.	Es gehört zu den Aufgaben jeder Organisationseinheit, unterschiedliche Aufgaben und Rollen für entsprechend qualifizierte Freiwillige zu entwickeln.	Jede Organisationseinheit wird dazu angehalten, unter Mitwirkung qualifizierter Freiwilliger geeignete Aufgaben für Freiwillige zu beschreiben. Dabei sollen auch Tätigkeiten in der Verwaltung und solche Funktionen berücksichtigt werden, die die Leitung unterstützen.
E	Es gibt zahlreiche mögliche Aufgaben für Freiwilligen, die im Detail beschrieben sind, damit es möglich ist, flexibel auf die Bedürfnisse von Freiwilligen zu reagieren.	Die meisten Freiwilligenaufgaben haben feststehende Voraussetzungen und Zeitpläne.	Eine größere Anzahl von Aufgaben für Freiwillige können so verändert werden, dass sie den Bedürfnissen oder Fertigkeiten von Freiwilligen angepasst werden können.	Stellen für Freiwilligen werden explizit mit einer flexiblen Aufgabenwahrnehmung geplant, sodass diese z.B. an Wochenenden oder an Abenden wahrgenommen werden können, damit Interessierte, die während der Arbeitswoche nicht verfügbar sind, ebenfalls teilnehmen können.	Die Organisation ist über die in Stufe 3 beschriebene Flexibilität in der Lage, auf spezielle Talente von zukünftigen Freiwilligen zu reagieren, indem für unerwartete angebotene Talente neue Aufgaben entwickelt werden.

Element 4: Rekrutierung

Rekrutierung³ ist ein Prozess, in dem Menschen zu dem Entschluss ermutigt und gefestigt werden, Zeit und Energie als Freiwillige in eine Organisation zu stecken. Erfolgreiche Rekrutierungsarbeit braucht die Unterstützung der ganzen Organisation und ist eng mit der Öffentlichkeitsarbeit und Gesamtkommunikation der Organisation verknüpft.

Für jeden unterstehenden Punkt (A bis F) gilt: Markieren Sie die Aussage, die am besten Ihre jetzige Lage beschreibt. Wichtig: Falls Sie ein Element aus inhaltlichen Gründen nicht als Kriterium gelten lassen wollen, streichen Sie dieses Merkmal und antworten Sie nicht mit „Stufe 1“. Sie können Kriterien ergänzen und streichen und die Qualitätsindikatoren dieses Elementes (=Stufen) bei Bedarf in ihrer Beschreibung verändern.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
A	Es gibt einen Plan für die Rekrutierung von Freiwilligen, der als Daueraufgabe etabliert ist und ständig fortgeschrieben wird.	Die Organisation wirbt nicht aktiv um Freiwillige, sondern reagiert auf Menschen, die aus eigenen Stücken zu ihr kommen.	Der Wunsch nach Freiwilligen wird mit Hilfe der organisationseigenen Rundläufe und durch andere interne Kommunikationswege publik gemacht.	Der Wunsch nach Mitarbeit von Freiwilligen wird in verschiedenen Datenbanken und Informationsverzeichnissen für Freiwillige eingetragen. Darüber hinaus werden interne organisatorische Veröffentlichungen für die Rekrutierung neuer Freiwilliger genutzt.	Potenzielle Freiwillige werden bevorzugt und gezielt an Orten angesprochen, an denen eine interessierte und fähige Zielgruppe identifiziert worden sind. Werbung und gezielte Akquise werden angewendet, damit die Menschen wissen, dass die Organisation Freiwillige sucht.
B	Die Organisation verfügt über eine Vielfalt von Materialien speziell für die Einstellung Freiwilliger.	Es existieren keine Materialien, die die Bedürfnisse und Erwartungen der Organisation an Freiwilligen beschreiben.	Die Imagebroschüre der Organisation beschreibt die Gelegenheit, als Freiwillige/-r mit zu arbeiten und beschreibt einige Aufgaben, die durch Freiwillige wahrgenommen werden können.	Es gibt eine Broschüre, die ausdrücklich als Hilfsmittel zur Einstellung Freiwilliger geschrieben wurde.	Es existiert eine Vielfalt von Broschüren, Handzetteln, Dias und anderen Materialien, die benutzt werden können, um Freiwillige in unterschiedlichen Lagen und Orten zu erreichen.

³ Der Begriff „Rekrutierung“ wirkt im Deutschen sehr militärisch, ist aber nicht so gemeint. Die Übersetzung mit „Anwerbung“ wäre zu kurz gegriffen, wie die Beschreibung des Elements deutlich macht. Wer aber eine bessere Übersetzung findet: herzlich gern. Wir sind gespannt!.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
C	Die Organisation erkundet systematisch Angebote zu freiwilliger Mitarbeit und berücksichtigt daher auch Freiwilligenprogramme von Unternehmen, freiwillige Arbeitsprogramme, die von Schulen ausgehen, Programme im Rahmen von Bewährungshilfe, Angebote von Familien und Selbsthilfegruppen, die sich gemeinsam für freiwillige Arbeit melden.	Als Freiwillige betrachten wir nur die, die sich von sich aus und aus freien Stücken bei uns melden.	Der Organisation sind keine unterschiedlichen Möglichkeiten, Freiwillige zu rekrutieren bekannt. Deshalb wird auch nicht nach neuen Quellen Ausschau gehalten.	Einige der Quellen für neue Freiwillige werden systematisch genutzt. Allerdings herrscht die Überzeugung, dass dadurch auch Personen in der Organisation tätig werden, die entweder nicht freiwillig kommen oder aus anderen Gründen für die vorgesehenen Zwecke nicht geeignet sind.	Die Organisation geht bewusst von der weitestmöglichen Definition des Begriffs „Freiwillige“ aus und beschäftigt Menschen aus den meisten der uns bekannten Quellen.
D	Die Organisation bemüht sich aktiv um Vielfalt bezüglich ethischer Herkunft und Hintergrund und anderen Kriterien in bei den Freiwilligen (Diversity als Merkmal der Personalpolitik).	Die freiwilligen MitarbeiterInnen haben ähnliche demographische Profile. Vielfalt soll sich auf natürliche Weise mit der Zeit entwickeln.	Es wurden unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen identifiziert. Die Einstellungspolitik ist darauf ausgerichtet, mögliche Freiwillige in diesen Gruppen zu erreichen.	Die Einstellungspolitik schlägt sich in der gegebenen Vielfalt des Stamms an Freiwilligen nieder. Es gibt Kontaktpersonen in allen gesellschaftlichen Schichten, um einen kontinuierlichen Zustrom von Kandidaten zu sichern.	Neben der Einstellung von Freiwilligen verschiedenen Alters und Geschlechts sowie unterschiedlicher ethnischer Zugehörigkeit, wirbt die Organisation auch aktiv Mitglieder anderer Randgruppen (z.B. Menschen mit Behinderungen, geringem Einkommen und geringerer Bildung), um sie als freiwillige MitarbeiterInnen einzusetzen.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
E	Die Rekrutierungsstrategie im Hinblick auf Freiwillige orientiert sich dezidiert an den Bedürfnissen und Erwartungen.	Die Organisation unterstreicht in allgemeiner Form das Bedürfnis nach Unterstützung durch Freiwillige, benennt aber keine Einzelanforderungen und –profile.	Die Organisation beschreibt die unterschiedlichen Aufgaben der Freiwilligen, betont jedoch nur in geringem Maße die Kompetenzanforderungen, um mögliche Kandidaten nicht abzuschrecken.	Die Organisation beschreibt die Aufgaben und Anforderungen an Freiwillige in allen Einzelheiten und benennt zu den einzelnen Aufgaben klar den zeitlichen Mindestaufwand und die erforderlichen Qualifikationen.	Neben der Beschreibung der Aufgaben und Anforderungen, dem erforderlichen zeitlichen Aufwand und den notwendigen Qualifikationen beschreibt die Organisation, wie ein Freiwilliger von der Arbeit profitieren und welche Potenziale er oder sie durch Übernahme der Freiwilligenaufgabe entwickeln kann.
F	Alle betroffenen Hierarchieebenen und Untergliederungen bzw. Organisationseinheiten sind in die Einwerbung und Einstellung freiwilliger MitarbeiterInnen mit einbezogen.	Es gibt keine Person, die speziell für die Rekrutierung von Freiwilligen verantwortlich ist.	Der Anleiter oder die Anleiterin der Freiwilligen führt die Personalgewinnung und Einstellung von Freiwilligen durch.	Sowohl Freiwillige als auch Angestellte werden ermutigt, im Rahmen ihrer Tätigkeiten in der Organisation Freiwillige anzuwerben.	Neben anderen Angestellten und den gegenwärtigen Freiwilligen beteiligt sich auch die zentrale Verwaltung und das Management an Rekrutierungsprogrammen. Sie erstellen für diesen Zweck geeignetes Informationsmaterial über die Organisation und beschreiben darin dezidiert die Möglichkeiten der Freiwilligenarbeit.

Element 5: Erstgespräch und BewerberInnenauswahl

Effektive Auswahlgespräche zu Beginn der an einer Tätigkeit interessierten künftigen Freiwilligen schützen vor vielen Arten Leitungs- und Managementfehlern. Es ermöglicht den Interessierten auch, die Arbeit kennenzulernen, an der Auswahl geeigneter Tätigkeiten aktiv mitzuwirken und auch mit zu entscheiden, ob eine Tätigkeit in der Organisation sie wirklich interessiert und befriedigt.

Für jeden unterstehenden Punkt (A bis D) gilt: Markieren Sie die Aussage, die am besten Ihre jetzige Lage beschreibt. Wichtig: Falls Sie ein Element aus inhaltlichen Gründen nicht als Kriterium gelten lassen wollen, streichen Sie dieses Merkmal und antworten Sie nicht mit „Stufe 1“. Sie können Kriterien ergänzen und streichen und die Qualitätsindikatoren dieses Elementes (=Stufen) bei Bedarf in ihrer Beschreibung verändern.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
A	Mit jeder und jedem interessierten Freiwilligen wird vor Beginn eines eventl. Einsatzes ein Einzelgespräch geführt, um eine gegenseitig optimale Beschäftigung für die oder den Freiwillige/r zu ermitteln.	Es werden keine Interviews mit interessierten Freiwilligen geführt, bevor alle Einsatzorte und alle Bewerber feststehen.	Kandidaten werden befragt, grundsätzlich soll aber jede/-r akzeptiert werden.	Alle potentiellen Freiwilligen werden befragt und gegenseitig eine für beide Seiten interessante Einsatzmöglichkeit ermittelt.	Geeignete KandidatInnen werden aktiv ausgesucht und andererseits solche abgelehnt, die nicht den Qualifikationsanforderungen entsprechen oder für deren Qualifikationsprofil keine adäquate Einsatzmöglichkeit in der Organisation zur Verfügung steht.
B	Die Organisation nimmt zu jeder und jedem Interessierten, mit der oder dem ein Erstgespräch stattgefunden hat, innerhalb von 30 Tage aktiv wieder Kontakt auf.	Die Bewerbungen Freiwilliger werden seitens der Organisation nicht weiter verfolgt. Statt dessen wird erwartet, dass Freiwillige mit ausreichender Motivation sich von sich aus wieder melden, um etwas über ein mögliches Engagement als Freiwillige/r in der Organisation in Erfahrung zu bringen.	Ein Weiterverfolgen des Kontaktes geschieht bei solchen Bewerbern, an denen es seitens der Organisation ein Interesse gibt, aber nicht bei jenen, die nicht beschäftigt werden sollen oder können.	Ein Weiterverfolgen des Kontaktes geschieht sowohl bei akzeptierten wie abgelehnten Interessierten, wenn deren Mitarbeit grundsätzlich denkbar ist und wenn die notwendigen zeitlichen Ressourcen zur Verfügung stehen.	Alle interessierten Bewerber werden entweder sofort, oder innerhalb von 30 Tagen nach dem Erstgespräch durch die Organisation informiert, ob eine Zusammenarbeit aus Sicht der Organisation erwünscht ist oder nicht oder ob sie auf eine Warteliste gesetzt werden, falls sie dies wünschen. Zu letzteren wird regelmäßig Kontakt gehalten.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
C	Die Organisation hat Kriterien entwickelt, nach denen Freiwillige ausgewählt werden.	Die Organisation akzeptiert alle Freiwilligen.	Die Organisation sucht Freiwillige hauptsächlich nach dem Eindruck von ihrer Persönlichkeit aus.	Freiwillige werden nach einer Kriterienliste ausgesucht und dokumentiert Fertigkeiten und Erfahrungen ebenso wie den persönlichen Eindruck der KandidatInnen.	Freiwillige werden aufgrund ihrer Erfahrungen und Kompetenzen und ihrer Bereitschaft, sich neue Fertigkeiten anzueignen ausgesucht, die für die vorgesehene Arbeit erforderlich sind. Darüber hinaus verschafft sich die Organisation auch einen Eindruck der Persönlichkeit und der allgemeinen Lernbereitschaft der KandidatInnen und berücksichtigt diese bei der Entscheidung mit.
D	Falls erforderlich, lehnt die Organisation Personen ab, die sich als Freiwillige beworben haben.	Jede Bewerbung wird grundsätzlich akzeptiert.	Bewerber werden nicht offiziell abgelehnt. Statt dessen werden sie auf unbestimmte Zeit auf eine Warteliste gesetzt.	Wenn sich der Eindruck verdichtet, dass eine an Freiwilligenarbeit interessierte Person ungeeignet ist und daher abgelehnt werden soll, so ist es üblich mitzuteilen, dass das Programm belegt ist.	Genau wie bei Angestellten gibt es eine Reihe von Basisqualifikationen, deren Vorhandensein ebenso wie eventl. Referenzen geprüft werden. Falls zutreffend, werden die Bewerber/innen offen darüber informiert, wenn sie diese nicht erfüllen. In solchen Fällen werden die BewerberInnen ermutigt, nach anderen Möglichkeiten für ein Freiwilligen-Engagement zu suchen, die mehr ihren Qualifikationen entsprechen.

Element 6: Einführung und Orientierung

Eine Einführung in die gesamte Organisation ist für jede/n Freiwilligen, unabhängig von ihrer/seiner besonderen Aufgabe, notwendig, um den größeren Zusammenhang zu erkennen, in dem ihre bzw. seine Arbeit steht. Diese Einführung soll die Kenntnis und Einhaltung der Ziele, Methoden, Rechte und Verantwortungen sichern.

Für jeden unterstehenden Punkt (A und B) gilt: Markieren Sie die Aussage, die am besten Ihre jetzige Lage beschreibt. Wichtig: Falls Sie ein Element aus inhaltlichen Gründen nicht als Kriterium gelten lassen wollen, streichen Sie dieses Merkmal und antworten Sie nicht mit „Stufe 1“. Sie können Kriterien ergänzen und streichen und die Qualitätsindikatoren dieses Elementes (=Stufen) bei Bedarf in ihrer Beschreibung verändern.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
A	Alle Freiwilligen erhalten eine einheitlich gehaltenen Einführung in Ziele, Zwecke, Leitbild(er) und Organisationskultur und lernen die Aufbau- und Ablauforganisation im Überblick kennen.	Es gibt keine einheitliche Einführung für Freiwillige in die Organisation.	Die Freiwilligen werden mit den baulichen Einrichtungen, nicht aber dem Leitbild und Zweck, dem Aufbau und den Zielen der Organisation vertraut gemacht.	Von Zeit zu Zeit werden Freiwillige zu einheitlich gehaltenen Einführungen in die Organisation mit Angaben zu Leitbild, Zielen, Zwecken sowie der Aufbau- und Ablauforganisation eingeladen.	Alle Freiwilligen werden innerhalb der ersten 2 Monate ihrer Tätigkeit mit dem Leitbild, mit Zielen und Organisationszwecken, der Aufbau- und Ablauforganisation der Organisation vertraut gemacht.
B	Die Organisation hat die Kernziele und Anforderungen an MitarbeiterInnen schriftlich formuliert, damit sie allen einheitlich vermittelt werden können.	Die Kernziele und Anforderungen an MitarbeiterInnen der Organisation sind nicht schriftlich niedergelegt.	Einige der Kernziele sowie bestimmte Anforderungen an MitarbeiterInnen/-innen sind schriftlich niedergelegt, sind jedoch nicht einfach in einem einzigen Schriftstück zugänglich.	Es existiert ein Handbuch für Freiwillige, welches Kernziele und andere Anforderungen an MitarbeiterInnen/-innen beinhaltet. Manche Teile sind allerdings veraltet.	Es existiert ein komplettes Handbuch für Freiwillige, das u.a. die Kernziele der Organisation und Anforderungen an das Verhalten der MitarbeiterInnen benennt und das regelmässig aktualisiert wird.

Element 7: Personalentwicklung

Schulung und Training für Freiwillige sollten aus den Anforderungen der jeweiligen Arbeits- bzw. Stellenbeschreibung abgeleitet sein und den persönlichen Stärken und Potenzialen Rechnung tragen. Idealerweise gibt es zu Beginn der Tätigkeit in der Organisation eine Schulung oder ein Training als Starthilfe, darauf aufbauend eine dem individuellen Bildungsbedarf angepasste, kontinuierliche Weiterbildung über die gesamte Zeit des Freiwilligen-Engagements. (bzw. Beschäftigungsdauer). Dabei können die Schulungen bevorzugt auch als „training on the job“ oder durch Kolleg/-innen und die AnleiterInnen angeboten werden.

Für jeden unterstehenden Punkt (A bis D) gilt: Markieren Sie die Aussage, die am besten Ihre jetzige Lage beschreibt. Wichtig: Falls Sie ein Element aus inhaltlichen Gründen nicht als Kriterium gelten lassen wollen, streichen Sie dieses Merkmal und antworten Sie nicht mit „Stufe 1“. Sie können Kriterien ergänzen und streichen und die Qualitätsindikatoren dieses Elementes (=Stufen) bei Bedarf in ihrer Beschreibung verändern.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
A	Für jede Stellen- bzw. Arbeitsbeschreibung werden entsprechend den geforderten Kompetenzen Schulungen und Trainings für die Freiwilligen entwickelt.	Für Freiwillige sind gegenwärtig wenige oder gar keine vorbereiteten Schulungen vorgesehen.	Die Organisation schult und trainiert Freiwillige periodisch. Schulungen basieren nicht auf individuellen Stellen- und Arbeitsbeschreibungen und ebenso nicht auf den individuellen Fertigkeiten, weil der dadurch entstehende Aufwand nicht zu bewältigen wäre.	Für einige Tätigkeitsfelder wurden spezielle Schulungen und Trainings entwickelt. Freiwillige, die in diesen Organisationsbereichen tätig sind, erhalten die jeweils benötigten Fortbildungen.	Alle Freiwilligen erhalten in jeder Organisationseinheit eine geeignete Schulung oder ein geeignetes Training, das ihren Fähigkeiten und ihrer Verantwortlichkeit möglichst individuell angepasst ist.
B	Es gibt das Bemühen um stetige Weiterbildung von Freiwilligen on the job.	Freiwillige erhalten eine einführende Schulung zu Beginn ihrer Arbeit. Eine weiterführende Schulung oder weitere Trainings werden nicht angeboten.	Es gibt das Bemühen um eine bedarfsgerechte Fortschreibung der Ausbildung der Freiwilliger in ihren Aufgabenbereichen.	Es gibt periodische Schulungen mit ausreichendem Stundenumfang in den Aufgabenbereichen und Trainings für alle Freiwilligen, die ihr allgemeines Wissen über andere Aspekte der Arbeit vertiefen wollen.	Freiwillige werden individuell darin unterstützt, ihre Fertigkeiten durch Schulung und Training zu vergrößern und sich bei Interesse neuen Aufgaben zuzuwenden, bzw. Aufgaben mit größeren Verantwortlichkeiten zu übernehmen.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
C	Schulung und Training für Freiwillige ist Teil der Personalentwicklung für die freiwilligen wie angestellten MitarbeiterInnen der Organisation.	Freiwillige und Angestellte werden getrennt voneinander geschult und trainiert. Das gilt auch für das Besprechungssystem, das ebenfalls voneinander getrennt ist.	Freiwillige werden zu Schulungen für die Angestellte eingeladen. Dies gilt auch umgekehrt. Aber die Schulungsinhalte sind auf die jeweils primären Zielgruppen ausgerichtet.	Bei laufenden längerfristigen organisationsinternen Schulungs- und Trainingsprogrammen ist es erklärte Absicht, die Bedürfnisse der Freiwilligen und Angestellten gleichermaßen zu berücksichtigen.	Neben der Öffnung der hausinternen Personalentwicklungsmaßnahmen für Freiwillige wie Angestellte werden auch die Outhouse - Angebote für Freiwillige geöffnet und deren Beteiligung an Konferenzen sicher gestellt.
D	Freiwillige sind an der Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen beteiligt.	Schulungen und Trainings für Freiwillige werden von Angestellten entworfen und verantwortet.	Freiwillige werden in die Evaluation von Schulungen und Trainings, die sie besucht haben, einbezogen. Die Ergebnisse werden genutzt, um das Schulungs- und Trainingsangebot kontinuierlich zu verbessern.	Freiwillige nehmen an Planungssitzungen teil und sind damit an der Auswahl von Themen, ReferentInnen etc. beteiligt. Außerdem wirken sie an der Evaluation der Maßnahmen mit.	Über die Beteiligung an Planung und Evaluation hinaus wirken erfahrene Freiwillige auch als Trainer in den Programmen mit.

Element 8: Beziehung zwischen Freiwilligen und Angestellten

Unzureichend entwickelte zwischenmenschliche Beziehungen zwischen Freiwilligen und Angestellten können ein großes Hindernis bei der erfolgreichen Integration der Freiwilligen darstellen und ebenso die Motivation der Angestellten negativ beeinflussen. Deshalb muss Teamarbeit systematisch durch geeignete Maßnahmen gefördert werden. Dies erfordert seitens der für die Organisations- und Personalentwicklung verantwortlichen Stellen und seitens der Linienvorgesetzten eine Klärung der Verantwortlichkeiten für die gezielte Förderung und Evaluation der Kooperation in Teams.

Für jeden unterstehenden Punkt (A bis D) gilt: Markieren Sie die Aussage, die am besten Ihre jetzige Lage beschreibt. Wichtig: Falls Sie ein Element aus inhaltlichen Gründen nicht als Kriterium gelten lassen wollen, streichen Sie dieses Merkmal und antworten Sie nicht mit „Stufe 1“. Sie können Kriterien ergänzen und streichen und die Qualitätsindikatoren dieses Elementes (=Stufen) bei Bedarf in ihrer Beschreibung verändern.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
A	Die Organisationskultur ermöglicht das produktive Einbeziehen von Freiwilligen.	Da die Belegschaft nicht auf die Zusammenarbeit mit Freiwilligen vorbereitet wurde, fühlen sich die beiden Gruppen miteinander mitunter nicht so wohl.	Die MitarbeiterInnen, die direkt mit den Freiwilligen zusammenarbeiten, werden auf die spezifischen (Rollen-) Erfordernisse in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen in Schulung und Training vorbereitet. Für MitarbeiterInnen/innen, die nicht direkt mit den Freiwilligen zusammenarbeiten, trifft das nicht zu. Einige von diesen sehen auch nicht ein, dass die zwischenmenschliche Beziehung auch für sie von Bedeutung ist.	Unabhängig von ihrer Stellung und aktuellen Zusammenarbeit mit Freiwilligen werden alle Angestellten für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Freiwilligen trainiert und kennen die spezifischen (Rollen-)erfordernisse in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen. Sie sind angehalten, sich aktiv um eine offene Atmosphäre für die Freiwilligen zu bemühen.	Angestellte und Freiwillige werden gemeinsam auf die wechselseitigen (Rollen-) Erfordernisse in der Zusammenarbeit vorbereitet und ggf. auch als Team gemeinsam trainiert.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
B	Fähigkeit und Bereitschaft zur Kooperation mit Freiwilligen wird als wichtige Sozialkompetenz in der Organisation in die Personalbeurteilung mit einbezogen.	Stellenbeschreibungen und die Vorstellungs- und Personalentwicklungsgespräche betreffen selten oder nie die Erfahrungen und Fähigkeiten eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen.	Einige ausgewählte Stellenbeschreibungen beinhalten Anforderungen an die Zusammenarbeit mit Freiwilligen. Bewerber/-innen auf diese Stellen werden nach ihren Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen befragt. Die MitarbeiterInnen werden jedoch nicht auf Grund dieses Kriteriums bewertet.	Die Stellenbeschreibungen der Angestellten beschreiben deren spezifische Verantwortung in die effektive Zusammenarbeit mit Freiwilligen. Den Angestellten werden regelmässige Weiterbildungen in der Anleitung von Freiwilligen angeboten.	Neben Stellenbeschreibungen und Fortbildung wird die Sorge um eine effektive Zusammenarbeit von Freiwilligen und Angestellten dadurch untermauert, dass die entsprechenden Kompetenzen im Rahmen der Personalbeurteilung explizit berücksichtigt und bewertet werden.
C	Eine gute Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen mit Freiwilligen wird im Rahmen von Gratifikationssystemen anerkannt und Massnahmen ergriffen, um die Leistung der MitarbeiterInnen mit Defiziten auf diesem Gebiet zu verbessern.	Es gibt weder Anerkennung noch Sanktionen für MitarbeiterInnen dafür, dass sie gut oder schlecht mit Freiwilligen zusammenarbeiten.	MitarbeiterInnen erhalten im Hinblick auf die Qualität ihrer Zusammenarbeit mit Freiwilligen eine Rückmeldung durch den oder die FreiwilligenmanagerIn. Auf Wunsch der Betroffenen können sie an Schulungsmaßnahmen zur Verbesserung ihres Kooperationsverhaltens teilnehmen.	MitarbeiterInnen erhalten im Hinblick auf die Qualität Ihrer Zusammenarbeit mit Freiwilligen eine Rückmeldung von ihrem direkten Vorgesetzten und werden von diesem ggf. gelobt oder zur Entwicklung ihrer Potenziale ermutigt. Eine Teilnahme an Trainingsmaßnahmen zur Verbesserung ihres Kooperationsverhaltens wird im Rahmen von Personalentwicklungsgesprächen empfohlen, wenn dies angezeigt ist.	Angestellte, der erfolgreich mit Freiwilligen zusammenarbeiten, erhalten in geeigneter Form eine Anerkennung für dieses Verhalten, das zugleich in die Personalbeurteilung mit eingeht und damit die Möglichkeit einer Beförderung begünstigt. Bei Bedarf werden Trainingsmaßnahmen zur Verbesserung des Kooperationsverhaltens angeboten.
D	Freiwillige nehmen an Treffen der Belegschaft teil.	Freiwillige nehmen an Belegschaftstreffen nicht teil.	Freiwillige dürfen Treffen der Belegschaft beobachten.	Freiwillige werden gebeten, bei Treffen der Belegschaft Bericht zu erstatten.	Alle Freiwilligen werden ermutigt, an Belegschaftstreffen gleichwertig teilzunehmen.

Element 9: Anleitung

Wie Angestellte brauchen auch freiwillige MitarbeiterInnen Unterstützung von Menschen, die einen Gesamtüberblick haben und die wissen, welche Arbeiten warum wie erledigt werden müssen. Ein Kernaspekt der Anleitung von Freiwilligen ist den Zugang zu einem oder einer Verantwortlichen während der Dienstzeit des Freiwilligen. Nicht alle Freiwilligen benötigen jedoch ständige Anleitung. Einige sind besser durch Vereinbarung einer offenen Form der Anbindung oder Vereinbarung von Berichtskontakt zu führen.

Für jeden unterstehenden Punkt (A bis D) gilt: Markieren Sie die Aussage, die am besten Ihre jetzige Lage beschreibt. Wichtig: Falls Sie ein Element aus inhaltlichen Gründen nicht als Kriterium gelten lassen wollen, streichen Sie dieses Merkmal und antworten Sie nicht mit „Stufe 1“. Sie können Kriterien ergänzen und streichen und die Qualitätsindikatoren dieses Elementes (=Stufen) bei Bedarf in ihrer Beschreibung verändern.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
A	Alle Freiwilligen haben eine konkret benannte Person, die sie unterstützend anleitet. Bei der Wahl der Person werden die Bedürfnisse der Geschäftsstelle und der Freiwilligen gleichermaßen berücksichtigt.	Nicht alle Freiwilligen haben eine konkret benannte Leitungsperson.	Jede/r Freiwillige hat eine Leitungsperson, aber das vorgesehene Procedere für die Berichterstattung funktioniert nur selten richtig.	Jede/r Freiwillige hat einen Anleiter oder eine Anleiterin, aber die wechselseitige Kooperation zwischen den beiden ist z.T. gering.	Jede/r Freiwillige hat einen oder eine namentlich benannten AnleiterIn. Beide sind hinsichtlich der daraus resultierenden wechselseitigen Rollenerwartungen instruiert und verständigen sich regelmässig bezüglich Stand und Fortschritt der Arbeit. Die AnleiterInnen sind als Vorgesetzte in der Lage, besondere Bedürfnisse von Freiwilligen zu erkennen und passen ihr Leitungshandeln dementsprechend an.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
B	Freiwilligen, die in Ausschüssen, Gremien oder in beratenden Funktionen tätig sind, steht ein Coach für den unterstützenden Kontakt zur Geschäftsstelle oder als Verbindung zu den MitarbeiterInnen zur Verfügung.	Die in Ausschüssen und beratenden Funktionen arbeitende Freiwillige der Organisation haben keine institutionell abgesicherte Unterstützung oder eine gesicherte Verbindung zu Geschäftsstelle oder MitarbeiterInnen.	Für jeden Ausschuss und für ggf. beratend tätige und mitarbeitende Freiwillige gibt es eine/n namentlich benannten MitarbeiterIn als Unterstützung. Deren oder dessen Rolle ist jedoch nicht genauer definiert.	In Ausschüssen und in beratender Funktion tätige oder mitarbeitende Freiwillige verfügen über einen regelmässigen Kontakt zu einem oder einer namentlich benannten MitarbeiterIn, die oder der bei Bedarf unterstützend tätig wird und regelmäßig über den Stand der Dinge informiert ist.	Für jeden Ausschuss und jede/n beratend tätigen oder mitarbeitenden Freiwilligen existiert ein/e namentlich benannte/r MitarbeiterIn zur Unterstützung der Arbeit. Deren Kooperation ist strukturell abgesichert. MitarbeiterInnen und Freiwillige unterstützen sich wechselseitig durch regelmässige beiderseitige Rückmeldungen und Kontaktpflege.
C	Alle Freiwilligen werden sofort nach ihrem Eintreffen in der Organisation angemessen und produktiv beschäftigt, sodass für sie nicht der Eindruck entsteht, überflüssig zu sein oder nicht gebraucht zu werden.	Zu Beginn des freiwilligen Engagements steht bisweilen noch keine geeignete Tätigkeit zur Verfügung, sodass es passieren kann, dass die Freiwilligen entweder nicht oder mit nicht angemessenen Aufgaben betraut werden oder sich selbst um Arbeit kümmern müssen.	In der Regel gibt es vorbereitete Tätigkeitsfelder für die Freiwilligen, die jedoch manchmal in der Arbeitsmenge an die vorhandene Zeit nicht hinreichend angepasst, sodass Über- wie Unterforderung die Folge ist.	Alle Freiwilligen finden eine zeitlich gut bemessene und in aller Regel ihren Kompetenzen und Fähigkeiten angemessene Tätigkeit vor, die für sie vorgesehen wurde.	Für alle Freiwilligen stehen zeitlich und inhaltlich richtig bemessene Tätigkeiten zur Verfügung. Darüber hinaus sind zusätzliche Aufgaben vorbereitet, die nach Abruf von Freiwilligen mit freier Zeit bearbeitet werden können.
D	Es existiert ein festgelegtes Procedere für die Anleitung von Freiwilligen, die außerhalb von Einrichtungen und ihres unmittelbaren Wirkungsfeldes arbeiten.	Freiwillige, die nicht in Einrichtungen der Organisation tätig sind, haben keine/n namentlich bestimmte/n AnleiterIn und es wird nur gelegentlich mit ihnen kommuniziert.	Die ausserhalb tätigen Freiwilligen werden ermutigt, bei Bedarf anzurufen oder vorbeizuschauen.	Die ausserhalb von festen Einrichtungen tätigen Freiwilligen haben eine/n namentlich benannte/n AnleiterIn und es wird erwartet, dass sie regelmässig Bericht erstatten.	Die ausserhalb der Einrichtungstätigen Freiwilligen haben eine/n namentlich bestimmte/n AnleiterIn und stehen in regelmässiger wechselseitiger Kommunikation. Hinzu treten regelmässige Treffen und die gemeinsame Teilnahme an Workshops.

Element 10: Anerkennung

Anerkennung und Wertschätzung für die Bemühungen der Freiwilligen stellen eine symbolische Honorierung der Bereitschaft der Freiwilligen dar, unentgeltlich Zeit sowie psychische und physische Anstrengung aufzuwenden. Den Freiwilligen soll für ihre Bemühungen gedankt und ihr Einsatz gewürdigt werden. Eine Organisation kann ihre Anerkennung ganz formell durch Bescheinigungen, Auszeichnungen etc. oder z.B. durch Einladungen zu Festessen zum Ausdruck bringen. Genauso wichtig sind jedoch die tägliche Unterstützung und die spontane Würdigung der geleisteten Arbeit.

Für jeden unterstehenden Punkt (A bis D) gilt: Markieren Sie die Aussage, die am besten Ihre jetzige Lage beschreibt. Wichtig: Falls Sie ein Element aus inhaltlichen Gründen nicht als Kriterium gelten lassen wollen, streichen Sie dieses Merkmal und antworten Sie nicht mit „Stufe 1“. Sie können Kriterien ergänzen und streichen und die Qualitätsindikatoren dieses Elementes (=Stufen) bei Bedarf in ihrer Beschreibung verändern.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
A	Das Engagement Freiwilliger - auch der Vorstandmitglieder - wird in angemessener Weise durch die Organisation gewürdigt.	Es existiert kein abgestimmtes Verfahren für die Anerkennung von Freiwilligen durch die gesamte Geschäftsstelle.	Es gibt jährlich eine grosse Veranstaltung, in der das Engagement der Freiwilligen in großem Stil gewürdigt wird.	Neben einer jährlichen Dankes-Veranstaltung werden die Beiträge und das Engagement einzelner Freiwilliger im Laufe des Jahres auch gelegentlich eigens gewürdigt.	Es gibt verschiedene Wege, Freiwillige gegenüber das ganze Jahr hindurch Anerkennung für ihre Tätigkeit entgegen zu bringen. Dies erfolgt insbesondere innerhalb der Organisationseinheiten, in denen die Freiwilligen arbeiten.
B	Freiwillige erhalten eine Rückmeldung über die Qualität und den Wert ihrer Arbeit.	In der Organisation ist es unüblich, ein individuelles Feedback über die Qualität und den Wert der Arbeit der Freiwilligen auszusprechen.	Freiwilligen wird kontinuierlich für ihre Arbeit gedankt.	Freiwilligen erhalten kontinuierlich und in geeigneter Weise Lob und Anerkennung sowie ggf. auch konstruktive Kritik, damit sie ihre Fähigkeiten weiter entwickeln können.	Freiwilligen erhalten in jedem Fall regelmäßig Rückmeldungen über ihre Arbeit. Es ist sicher gestellt, dass die Freiwilligen erfahren, welchen Wert ihre Beiträge haben für die Organisation haben und wie sie genutzt wurden.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
C	Die Organisation stellt die Leistungen der Freiwilligen in der Öffentlichkeit dar und berichtet insbesondere gegenüber Geldgebern und anderen Unterstützern über deren Wirken.	Information über den Beitrag der Freiwilligen erhalten vorwiegend MitarbeiterInnen und die Freiwilligen selbst.	Die Leistungen der Freiwilligen werden in der Presse veröffentlicht, und zwar allgemein im Zusammenhang mit der jährlichen Anerkennungsveranstaltung.	Es gibt das ganze Jahr hindurch Gelegenheiten, in der Öffentlichkeit die Leistungen der Freiwilligen zu erwähnen. Dafür werden Anlässe wie den „Tag des Ehrenamtes“ genutzt, um bestimmte Beiträge besonders herauszustellen und damit auch die Bedeutung von Freiwilligenarbeit für die Gesellschaft zu verdeutlichen.	Die öffentliche Anerkennung der Leistungen Freiwilliger werden durch die formelle Zusammenstellung der Leistungen der Freiwilligen im Jahresbericht der Organisation ergänzt. Darüber hinaus gibt es Berichte an Geldgeber und andere Unterstützer, an die staatlichen Organe sowie Vertreter der Legislative und Exekutive.
D	Die obersten Leitungsorgane zeigen öffentliche Unterstützung für das Freiwilligenprogramm.	Die obersten Leitungsorgane haben wenig oder gar keinen Kontakt mit den Freiwilligen oder dem Freiwilligenprogramm.	Der oder die FreiwilligenmanagerIn hat nach Wunsch Zugang zu den Leitungsebenen. Die leitenden MitarbeiterInnen/-innen nehmen an der jährlichen Anerkennungsveranstaltung teil.	Die obersten Leitungsorgane arbeiten mit dem Freiwilligenmanager eng zusammen, um sich über die Ziele des Freiwilligenprogramms mit diesen abzustimmen. Sie lesen regelmäßig die Berichte des Freiwilligenprogrammes und ermutigen andere Angestellte, ein positives Klima für Freiwillige zu schaffen.	Über die in Stufe 3 geschilderten Maßnahmen hinaus wirken die obersten Leitungsorgane an den Stellenbeschreibungen für Freiwillige mit, um eine Nähe zu ihrer Arbeit zu entwickeln. Sie würdigen ggf. die Leistungen einzelner Freiwilliger, indem sie eine persönliche Anerkennung für besondere Leistungen aussprechen.

Element 11: Datenerfassung und Berichterstattung

Wenn Freiwillige für die Arbeit der Organisation wichtig sind, ist es wichtig zu wissen, was die Freiwilligen tun.

Die Dokumentation der Arbeit ist bei der Rekrutierung, der Ausbildung, der Erkennung und auch bei der Suche nach Finanzierung von Bedeutung. Das Erfassen von Daten über die konkreten Tätigkeiten von Freiwilligen ist darüber hinaus oft aus versicherungsrechtlichen Gründen notwendig oder um Freiwilligen ihren Aufwand steuerwirksam zu bestätigen. Wenn Daten bereits erfasst werden, sollte auch darüber berichtet werden. Berichte über die gesamten Leistungen der Freiwilligen sollten den Freiwilligen selbst, sowie den Managern und Bereichsverantwortlichen, darüber hinaus anderen interessierten MitarbeiterInnen und den Financiers und den Spendern mitgeteilt werden.

Für jeden unterstehenden Punkt (A bis E) gilt: Markieren Sie die Aussage, die am besten Ihre jetzige Lage beschreibt. Wichtig: Falls Sie ein Element aus inhaltlichen Gründen nicht als Kriterium gelten lassen wollen, streichen Sie dieses Merkmal und antworten Sie nicht mit „Stufe 1“. Sie können Kriterien ergänzen und streichen und die Qualitätsindikatoren dieses Elementes (=Stufen) bei Bedarf in ihrer Beschreibung verändern.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
A	Es gibt Personaldaten von jeder und jedem Freiwilligen, die mit der für Personalakten üblichen Vertraulichkeit behandelt werden.	Es werden keine tätigkeits- oder personenbezogenen Daten über Freiwillige dokumentiert.	Es werden sporadisch tätigkeits- oder personenbezogene Daten über Freiwillige erfasst. Es existiert jedoch kein einheitliches Format und auch kein beschriebener Prozess für die Datenerfassung und Verwendung.	Es werden tätigkeits- oder personenbezogene Daten zu einzelnen oder auch Gruppen von Freiwilligen erfasst. Sie geben Aufschluss über Arbeitstage und Stunden sowie übernommene und erledigte Aufgaben. Es werden sowohl Beurteilungen als auch die Gründe für ein mögliches Auflösen der Zusammenarbeit erfasst. Die Daten werden vertraulich behandelt und nach dem Ausscheiden des oder der Freiwilligen innerhalb einer angemessenen Frist vernichtet. Alle Datenschutzvorschriften werden beachtet.	Es werden solche Daten erhoben, über deren Weiterverwendung für Zwecke der Organisation und der Freiwilligen es klare Richtlinien gibt und deren Dokumentation für die Organisation oder die Freiwilligen nützlich oder notwendig sind. Über jede/n Freiwillige/n - auch die Vorstandsmitglieder - wird ein kompletter, vertraulich verwendeter Datensatz angelegt und über einen festgelegten Zeitraum nach dem Ausscheiden aus dem Dienst in der Organisation erhalten. Alle Datenschutzvorschriften werden beachtet.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
B	Es werden Daten über die Leistungen der Freiwilligen ausgezeichnet.	Es werden keine Daten über die Aktivitäten der Freiwilligen aufgezeichnet.	Die Organisation erwartet von Freiwilligen, dass sie sich selbst in dafür vorgesehene Listen jeweils zu Beginn und Ende ihrer Tätigkeitszeiten ein- und ausschreiben und erfassen dadurch die Stunden, die sie gearbeitet haben. Es werden jedoch keine Daten über Art der Tätigkeit in den geleisteten Arbeitszeiten erfasst.	Es gibt ein Datenerfassungssystem, das Aussagen dazu ermöglicht, welchen Tätigkeiten die meisten der bei uns engagierten Freiwilligen in einem gegebenen Zeitraum nachgegangen sind.	Das Datenerfassungssystem beinhaltet Aufzeichnungen über die Aktivitäten (Zeiten und Tätigkeiten) aller in der Organisation tätigen Freiwilligen. Dies betrifft alle Arten von Freiwilligen, auch Vorstandsmitglieder, gelegentlich tätige Freiwillige, Praktikanten u.a. freiwillig tätige Personen.
C	Freiwillige werden angehalten und ermutigt, über ihre Tätigkeit in der Organisation zu berichten.	Es gibt seitens der Organisation gegenüber den Freiwilligen keinerlei Erwartungen, Informationen zu dokumentieren, ausser ggf. den Stunden, in denen sie in der Organisation tätig waren.	Die Freiwilligen werden darum gebeten, regelmäßige Berichte über ihre Tätigkeit anzufertigen. Diese werden jedoch gegenwärtig nicht systematisch ausgewertet und fordern fehlende Berichte auch nicht eingefordert.	Die Freiwilligen werden in einigen der Organisationseinheiten darum gebeten, regelmäßige Berichte anzufertigen. Das gilt insbesondere für die Freiwilligen, die ausserhalb der Einrichtungen tätig sind. Ausstehende Berichte werden aktiv eingefordert; eine Auswertung erfolgt jedoch nicht systematisch.	Alle Freiwilligen werden gebeten, regelmäßig Berichte zu erstellen. Ausstehende Berichte werden eingefordert. Für die Berichterstattung gibt es einen Leitfaden, der den Freiwilligen die Arbeit erleichtern soll, diejenigen, die zur Berichterstattung nicht in der Lage oder willens sind, werden über Zweck und Notwendigkeit hin unterrichtet und ggf. bei der Berichterstattung unterstützt. Die Berichte werden systematisch ausgewertet und zur Verbesserung der Freiwilligenprogramme genutzt.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
D	Der oder die FreiwilligenmanagerIn berichtet regelmäßig über den Fortschritt und die im Rahmen des Freiwilligenprogrammes wahrgenommenen Aufgaben und Tätigkeiten.	Der oder die FreiwilligenmanagerIn erstellt keine Berichte.	Der oder die FreiwilligenmanagerIn erstattet in den zuständigen Gremien bei Bedarf mündlich Bericht.	Die zuständigen Gremien erhalten in jährlichem oder halbjährlichen Abstand einen schriftlichen Bericht des Freiwilligenmanagers oder der Freiwilligenmanagerin, den Interessierte in der Organisation einsehen können.	Management und zuständige Gremien der Organisation erhalten je Einsatzbereich in vorab vereinbarten zeitlichen Abständen schriftliche Berichte zum Freiwilligenprogramm. Über die Berichte des Freiwilligenmanagers hinaus wird erwartet, dass auch von jeder Organisationseinheit, die mit Freiwilligen arbeitet, eine kurze zustimmende, ergänzende oder korrigierende Stellungnahme zum Bericht aufgrund der eigenen Erfahrungen erfolgt.
E	Der Bericht über das Freiwilligenprogramm wird systematisch genutzt	Es ist ungeklärt, ob der Bericht über das Freiwilligenprogramm gelesen oder verwendet wird.	Der Bericht wird den im Rahmen des Freiwilligenprogramms mit Leitungsaufgaben betrauten Personen zur Verfügung gestellt.	Der Bericht wird allen im Rahmen des Freiwilligenprogramms mit Leitungsaufgaben betrauten Personen und den Abteilungsleiter/-innen zugänglich gemacht.	Der Bericht wird allen AbteilungsleiterInnen, Freiwilligen und MitarbeiterInnen zur Verfügung gestellt. Neue Programme und Aktivitäten mit Freiwilligen sollen die dokumentierten Erfahrungen systematisch werten und müssen Verbesserungen erwiesener Schwachstellen aufweisen.

Element 12: Evaluation

Da die Zeit Freiwilliger zu wertvoll ist, um sie zu vergeuden, ist es nützlich, zu ermitteln, ob die von Freiwilligen geleisteten Aufgaben für die Organisation und / oder die Gesellschaft und / oder nützlich und wichtig sind. Programme und Einsatzorte sollen deshalb in regelmäßigen Abständen bewertet werden. Dieses Verfahren pflegt die Standards der Programme und bezieht sich auf die Arbeit jedes und jeder einzelnen Freiwilligen.

Für jeden unterstehenden Punkt (A bis E) gilt: Markieren Sie die Aussage, die am besten Ihre jetzige Lage beschreibt. Wichtig: Falls Sie ein Element aus inhaltlichen Gründen nicht als Kriterium gelten lassen wollen, streichen Sie dieses Merkmal und antworten Sie nicht mit „Stufe 1“. Sie können Kriterien ergänzen und streichen und die Qualitätsindikatoren dieses Elementes (=Stufen) bei Bedarf in ihrer Beschreibung verändern.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
A	Das Freiwilligenprogramm wird jährlich hinsichtlich der Ziele und des Nutzens für die Organisation und die Freiwilligen evaluiert.	Das Freiwilligenprogramm wird nicht evaluiert.	Das Freiwilligenprogramm wird periodisch evaluiert, allerdings existieren oft keine operationalisierten Ziele, bzw. diese werden bei der Evaluation nicht herangezogen.	Das Freiwilligenprogramm wird hinsichtlich quantifizierter Ziele jährlich evaluiert, daraus werden bei Bedarf Neuregelungen abgeleitet.	Das Freiwilligenprogramm wird hinsichtlich explizierter quantitativer und qualitativer Ziele, des Nutzens und der daraus resultierenden Belastung für die gesamte Organisation jährlich evaluiert und entsprechend der Erkenntnisse fortgeschrieben.
B	Die Einsatzorte (Stellen) der Freiwilligen werden regelmäßig evaluiert.	Wenn einmal eine Stelle für einen Freiwilligen etabliert worden ist, besteht diese als Einsatzort für Freiwillige so lange, bis massive Beschwerden eingehen, die eine Überprüfung rechtfertigen.	Alle Einsatzorte von Freiwilligen werden jährlich evaluiert. Aufgrund der Ergebnisse wird entschieden, ob sie behalten oder/ und im Zuschnitt verändert werden muss.	Alle Freiwilligenstellen werden jährlich evaluiert, um zu entscheiden, ob sie zutreffend beschrieben und für Organisation hinreichend nützlich sind, um weiterhin als Einsatzort geführt zu werden.	Freiwilligenstellen werden wie in Stufe 3 beschrieben evaluiert und auch dann nicht mehr besetzt, wenn der Lern- und Erfahrungsgewinn für die Freiwilligen nicht mehr ausreichend erscheint.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
C	Es werden regelmäßig individuelle Ergebnisbewertungen von Freiwilligen durchgeführt.	Ergebnisbewertungen werden mit Freiwilligen nicht durchgeführt.	Individuelle Ergebnisbewertungen von und mit Freiwilligen werden in unregelmäßigen Abständen durchgeführt. Gewöhnlich dann, wenn es ein Problem gibt.	Es werden mit allen Freiwilligen regelmäßig Ergebnisprüfungen durchgeführt. Es gibt kein entwickeltes Procedere, daraus Konsequenzen zu entwickeln, auch wenn dies im Einzelfall des öfteren geschieht.	Es werden mit allen Freiwilligen regelmäßig anhand vereinbarter Indikatoren Ergebnisprüfungen durchgeführt, und aufgrund der Resultate entschieden ob die selbe Arbeit fortgesetzt werden soll, eine Veränderung (auch hinsichtlich mehr oder weniger Verantwortung) angestrebt wird, ein Wechsel zu einer neuen Stelle vereinbart oder die Beendigung der Kooperation angestrebt wird. Die von beiden Seiten unterzeichneten Gesprächsprotokolle werden zur Personalakte der Freiwilligen übernommen.
D	Individuelle Ergebnisbewertungen eröffnen den Freiwilligen Möglichkeiten für Rückmeldungen an die Organisation.	Freiwillige werden von den Anleitern ohne die Möglichkeit einer beiderseitigen Bewertung beurteilt.	Freiwillige werden in die Bewertung ihrer Ergebnisse mit einbezogen, indem sie ihre eigene Arbeit zu der Arbeit ihres Anleiters in Beziehung setzen.	Die individuelle Ergebnisbeurteilung umfasst neben der Selbstbeurteilung der Freiwilligen auch eine Bewertung der Arbeit des Anleiters, insbesondere über die Qualität der Unterstützung, die sie von diesen erhalten haben.	Die individuelle Ergebnisbeurteilung erfolgt Die individuelle Ergebnisbeurteilung nach dem in Stufe 3 genannten Procedere erfolgt außer der Regel auch auf Wunsch des Freiwilligen nach Feedback und kann sich neben der eigenen Arbeit auch auf jeden Aspekt der Organisation beziehen, von der die oder der Freiwillige denkt, dass Aufgaben effektiver gestaltet werden könnten.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
E	Freiwillige sind mit ihrer Arbeit in der Organisation zufrieden.	Es gibt keine Zufriedenheitsmessung bei den Freiwilligen.	Die meisten Freiwilligen verweilen in der Organisation für mindestens die Zeit, für die sie sich im ersten Gespräch bereit erklärt haben und so kann davon ausgegangen werden, dass sie zufrieden sind.	Viele Freiwillige verweilen länger als die ursprünglich vereinbarte Zeit in der Organisation und so kann davon ausgegangen werden, dass sie zufrieden sind.	Freiwillige werden regelmäßig nach ihrer Zufriedenheit befragt. Ggf. werden geeignete Maßnahmen ergriffen, um kritisierte Zustände im beiderseitigem Interesse zu verändern.

Element 13: umfassende Mitgestaltung durch Freiwillige

Einige Organisationen wünschen die Mitarbeit der Freiwilligen, jedoch keine Mitgestaltung ihrerseits. Freiwillige können durch ihre Mitarbeit die Organisation gut beobachten und kennen lernen, deshalb können sie auch ein Risiko in Bezug auf öffentlich geäußerte Kritik darstellen. Andererseits sind sie effektive Fürsprecher der Organisation, wenn sie über ein gut funktionierendes Organisationsgeschehen in der Öffentlichkeit berichten. Auch wegen der vielen möglichen Befruchtungen durch Freiwillige ist es wichtig, formelle Mitgestaltungsmöglichkeiten für die Freiwilligen vorzusehen. Die Möglichkeit zur Meinungsäußerung und Äußerung von Veränderungsvorschlägen erhöht außerdem die Identifikation der Freiwilligen mit der Organisation und ihr Engagement in den Programmen.

Für jeden unterstehenden Punkt (A bis C) gilt: Markieren Sie die Aussage, die am besten Ihre jetzige Lage beschreibt. Wichtig: Falls Sie ein Element aus inhaltlichen Gründen nicht als Kriterium gelten lassen wollen, streichen Sie dieses Merkmal und antworten Sie nicht mit „Stufe 1“. Sie können Kriterien ergänzen und streichen und die Qualitätsindikatoren dieses Elementes (=Stufen) bei Bedarf in ihrer Beschreibung verändern.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
A	Es existieren etablierte Mitgestaltungsmöglichkeiten für Freiwillige, wo sie ihre Meinung äußern und Veränderungsvorschläge einbringen können.	Es existieren keine offiziellen Mitgestaltungsmöglichkeiten für Freiwillige.	Freiwillige werden gebeten, mit ihrem Anleiter oder der Anleiterin oder dem oder der FreiwilligenmanagerIn zu sprechen, wenn sie etwas beobachtet haben, was sie ärgert oder was sie verändern wollen oder wenn sie aus anderen Gründen Aufmerksamkeit für ihre Belange erbitten.	Freiwillige werden gebeten, ihre Beobachtungen, Einwände und Vorschläge gegenüber ihren Anleitern oder gegenüber dem oder der FreiwilligenmanagerIn zu äußern. Es gibt beschriebene Verfahren, sich mit Einwänden oder Vorschlägen Freiwilliger zu befassen.	Freiwillige werden regelmäßig direkt nach ihren Kommentaren, Bemerkungen und Veränderungsvorschlägen zur Organisationsperformance, -inhalten und -kultur und befragt. Es existieren beschriebene und formalisierte Verfahren, Einwände im Prozess der kontinuierlichen Verbesserung zu berücksichtigen.

Nr	Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
B	Freiwillige haben Anteil an den Entscheidungsprozessen für die Fortschreibung der Freiwilligenprogramme.	Alle Entscheidungen über Freiwilligenprogramme werden von den Angestellten getroffen.	Die meisten der Entscheidungen über das Freiwilligenprogramm werden von den Angestellten getroffen. Allerdings werden Empfehlungen der Freiwilligen erfragt, wann immer dies möglich ist.	Es existiert ein Freiwilligenbeirat, der eng mit dem oder der FreiwilligenmanagerIn zusammenarbeitet, um gemeinschaftlich an der Fortschreibung und Verbesserung des Freiwilligenprogramms zu arbeiten.	Ergänzend zur Mitwirkung im Freiwilligenbeirat werden Freiwillige auch bewusst in Leitungsrollen beschäftigt, um in Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse zur Fortschreibung des Freiwilligenprogramms beteiligt zu sein..
C	Fähigkeit und Bereitschaft der Freiwilligen, als Multiplikatoren der Organisation in der Öffentlichkeit zu wirken, werden genutzt.	Das Wirken der Freiwilligen in der Öffentlichkeit ist in der Organisation kein Thema.	Es gibt ein Bewusstsein darüber, dass Freiwillige in der Öffentlichkeit über die Organisation sprechen. Es besteht die Hoffnung, dass sie eine objektive Meinung über uns verbreiten.	Es ist sicher gestellt, dass den Freiwilligen bei Bedarf Broschüren und anderweitiges Infomaterial über die Organisation für ihr Wirken in der Öffentlichkeit zur Verfügung steht, damit sie in zutreffender Art und Weise über uns berichten können.	Es werden regelmäßig wechselnde Freiwillige in die Organisationsgestaltungs- und –planungsprozesse einbezogen. Die Freiwilligen werden ermutigt und darin unterstützt, mit ihren Freunden oder Bekannten über deren Wahrnehmung der Organisation zu sprechen, um auch dieses Feedback bei den Überlegungen zu berücksichtigen.

Anhang

1. Anhang: Auswertungsraster für die Selbstbewertung

Element 1: Planung / Ressourcen		Kommentare
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		
H		
I		
J		
K		
Summe	: 11=	(Durchschnittswert)

Element 2: Koordinierung		Kommentare
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		
H		
Summe	: 8=	(Durchschnittswert)

Element 3: Stellenbeschreibung		Kommentare
A		
B		
C		
D		
E		
Summe	: 5=	(Durchschnittswert)

Element 4: Rekrutierung		Kommentare
A		
B		
C		
D		
E		
F		
Summe	: 6=	(Durchschnittswert)

Element 5: BewerberInnenauswahl		Kommentare
A		
B		
C		
D		
Summe	: 4=	(Durchschnittswert)

Selbstbewertung des Freiwilligen – Managements

Element 6: Einführung Kommentare

A		
B		
Summe		: 2= (Durchschnittswert)

Element 7: Personalentwicklung Kommentare

A		
B		
C		
D		
Summe		: 4= (Durchschnittswert)

Element 8: Angestellte & Freiwillige Kommentare

A		
B		
C		
D		
Summe		: 4= (Durchschnittswert)

Element 9: Anleitung Kommentare

A		
B		
C		
D		
Summe		: 4= (Durchschnittswert)

Element 10: Anerkennung Kommentare

A		
B		
C		
D		
Summe		: 4= (Durchschnittswert)

Element 11: Berichterstattung Kommentare

A		
B		
C		
D		
E		
Summe		: 5= (Durchschnittswert)

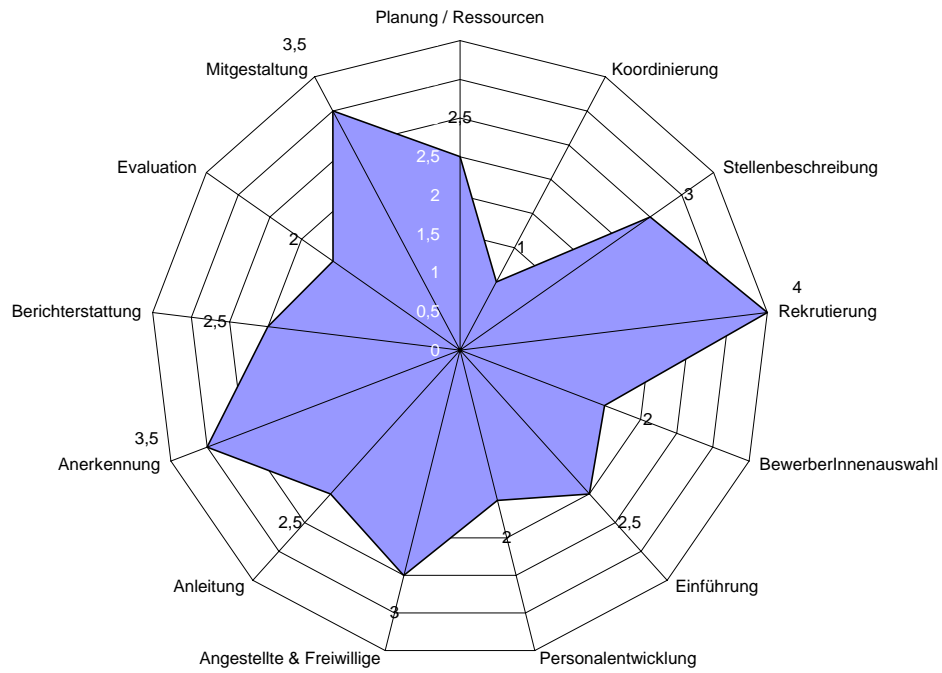
Element 12: Evaluation Kommentare

A		
B		
C		
D		
E		
Summe		: 11= (Durchschnittswert)

Element 13: Mitgestaltung Kommentare

A		
B		
C		
Summe		: 3= (Durchschnittswert)

2. Anhang 2: Beispielvisualisierung



Köln, 1-8-2002
Peter Wattler-Kugler