

1 Einleitung

Im Laufe der Coronapandemie gab es viele Herausforderungen für freiwilliges Engagement und auch weniger Mittel, um angemessene Voraussetzungen für Engagement zu schaffen. Dabei lag es weniger an den Ehrenamtlichen selbst, sondern vielmehr an den Rahmenbedingungen, die durch die Pandemie und die damit verbundene Reduktion von Kontakten bestimmt waren. Hinzu kamen verständliche Ängste vor Ansteckung gerade in sehr sensiblen Tätigkeitsfeldern. Ehrenamtliche Tätigkeiten, die sich an Wohnungslose sowie an Menschen mit Fluchterfahrung richten, sind jedoch nicht ohne menschlichen Kontakt zu leisten. Zudem konnte der tatsächliche Rückgang von Engagement nicht genau empirisch erfasst und kaum nennenswerte Strategien entwickelt werden.

Für beide im Forschungsprojekt exemplarisch herausgegriffenen Bereiche – Arbeit mit wohnungslosen Menschen sowie Flucht und Migration – konnten sich aufgrund des unmittelbaren Handlungsdrucks keine übergreifenden Handlungsoptionen herausbilden, die in eine belastbare Strategie für zukünftige Krisen münden könnten. Dies ist umso mehr erforderlich, als nach der Coronapandemie in kurzem zeitlichen Abstand weitere gesellschaftlich herausfordernde Krisen aufgetreten sind wie der russische Angriffskrieg auf die Ukraine, die daraus folgende Fluchtbewegung, die mit den Sanktionen gegen Russland zusammenhängende Energiekrise und der daraus folgende Inflationsdruck und schließlich die zunehmende Bedrohung der Demokratie durch den Rechtsruck.

Die beiden Handlungsfelder haben gemeinsam, dass häufig von Situationen der Überforderung von Freiwilligen, von Engagementabbrüchen, Grenzüberschreitungen und Konflikten berichtet wird. Im Bereich der Flüchtlingshilfe ergab sich zudem für die Geflüchteten aus der Ukraine eine neue Welle des Engagements; hier kann die Situation mit derjenigen im Jahr 2015 verglichen werden.

Die Ausgangslage in Berlin:

Berlin ist mit über 800.000 Engagierten der aktivste der drei Stadtstaaten und war Freiwilligenhauptstadt Europa 2021. Aber viele Strukturen waren von der Coronapandemiekrise stark beeinträchtigt. Neben der geringen Auslastung der Soforthilfeprogramme des Landes Berlin für gemeinnützige Organisationen fiel auf, dass insbesondere neu gegründete und Mig-

1 Einleitung

rantenselbstorganisationen in existenzbedrohende Situationen abrutschen konnten, gerade in städtischen Randlagen. Nur vereinzelt fingen Förderprogramme wie BENN (Berlin entwickelt neue Nachbarschaften) oder LeNa (Lebendige Nachbarschaften) diese Probleme auf, zumal auch sie von den Einschränkungen erreicht wurden und somit weniger lokalräumliche Arbeit realisieren konnten. Die stärkenden Strukturen für das bürgerschaftliche Engagement stehen somit selbst unter Druck. Seit 2016 führt die Landesfreiwilligenagentur das Projekt Beratungsforum Engagement für Geflüchtete durch und stellt im Vergleich zu 2019 fest, dass die Zahl der Ehrenamtlichen um ca. 50 % auf durchschnittlich zwölf pro Unterkunft im Jahr 2021 zurückgegangen ist. Auch die Arbeit der Ehrenamtskoordinator*innen war beeinträchtigt.

Hierbei werden soziale Ungleichheiten in zweifacher Hinsicht deutlich:

1. Wenn Freiwillige ihr Engagement einschränken, kann dies negative Folgen für ohnehin sozial benachteiligte Gruppen haben, weil niedrigschwellige Unterstützung, die auf menschliche Begegnung angewiesen ist, wegfällt.
2. Zugleich kann aber auch eine Pandemiesituation die Hürde für Gruppen, die als schwer erreichbar gelten, noch erhöhen, selbst als Freiwillige aktiv zu werden.

In dem hier dokumentierten Projekt wurden in Kooperation zwischen angewandter Wissenschaft und Praxis partizipativ Handlungsempfehlungen für mehr Krisenresilienz im freiwilligen Engagement entwickelt. Hierfür steht die Kooperation zwischen der Praxisforschung, repräsentiert durch das Europa-Institut für Sozial- und Gesundheitsforschung an der ASH Berlin e. V. und der Kooperationspartnerin aus der Praxis, der Landesfreiwilligenagentur Berlin.

Ziele des Projektes waren:

- Die Rahmenbedingungen herauszuarbeiten, welche die Teilhabe am bürgerschaftlichen Engagement begünstigen bzw. behindern.
- Herauszuarbeiten, inwiefern und warum sich Teilhabe(chancen) und Engagement in den Bereichen Wohnungslosigkeit und Flucht/Migration unterscheiden.
- Das Ausmaß des Rückgangs des Einsatzes von Freiwilligen und des Wegfalls weiterer Mittel in der Coronapandemie zu ermitteln.
- Zu untersuchen, inwiefern sich dadurch soziale Ungleichheiten im Zugang zum Engagement verstärkten.

- Den betroffenen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Initiativen Strategien an die Hand zu geben, soziale Ungleichheiten des Zugangs zum Engagement abzubauen und für spätere Krisen besser gerüstet zu sein.

Somit können Forschungslücken geschlossen werden. Aus den Ergebnissen wurden Tipps für die Engagementpraxis sowie konkrete Empfehlungen für die Engagementpolitik und -forschung abgeleitet, die auch von bundesweiter Bedeutung sind. Grundlage bildet hier das in der Engagementstrategie festgelegte Bekenntnis Berlins zur Unterstützung des freiwilligen Engagements. Im Rahmen der Umsetzung wird freiwilliges Engagement in Kooperation zwischen allen Ebenen der Verwaltung und zivilgesellschaftlichen Akteuren gefördert (vgl. Drucksachen des Abgeordnetenhauses von Berlin 18/1513 und 18/1782).

2 Begriffsbestimmungen

In diesem Kapitel werden zur Einstimmung auf die Untersuchung und ihre Erkenntnisse Begriffe erläutert, die von grundlegender Bedeutung für das Thema waren. Zweifelsohne gibt es viele Zugänge zu den genannten Begriffen. Für die spezielle Arbeit im Feld wurden daher allgemeinverständliche Begriffsbestimmungen und die im Themenkreis des Freiwilligenmanagements und der Freiwilligenkoordination bekannten verwendet, die allerdings zur guten Abgrenzbarkeit noch spezifiziert wurden.

Krise

Der Begriff der Krise hat eine lange Geschichte, von der griechischen Antike bis zur Entstehung der Soziologie und der Verankerung in der Medizin und anderen Fachdisziplinen (vgl. Abschnitt 6.1). „Jede Krise ist eine zeitlich begrenzte nicht-normale, nicht-gewollte, nicht-intendierte und nicht-geplante Ausnahmesituation. Krisen können daher als normale Anomalien interpretiert werden“ (vgl. Steg 2020, S. 428). Um eine Krise definieren zu können, müsste sie sich von einem Zustand der Normalität abgrenzen lassen können. Aber:

Krisen und Krisendiagnosen besitzen eine objektive und eine subjektive Dimension, ohne dass deren Kriterien als geklärt gelten könnten. Weder ist gesichert, dass es für alle Krisenkonstellationen allgemeine objektive Kriterien gibt. Noch können wir mit Gewissheit festhalten, dass für bestimmte Krisen nur subjektive Kriterien existieren, Krisen mitunter also reine Wahrnehmungs- und Interpretationssache sind. Habermas etwa vertritt die Ansicht, dass erst von Krisen gesprochen werden könne, „wenn die Gesellschaftsmitglieder Strukturwandlungen als bestandskritisch erfahren und ihre soziale Identität bedroht fühlen“ (vgl. Habermas 1973, S. 12), also wenn die Gesellschaftsmitglieder eine Entwicklung auch als krisenhaft wahrnehmen. (Steg 2020, S. 429)

Diese Wahrnehmung von Krise als krisenhafte Entwicklung wird im Kontext gesellschaftlicher Prozesse der Veränderungen und Umbrüche auch der hier vorliegenden Studie zugrunde gelegt. Es geht also um die subjektive Spiegelung eines krisenhaften gesellschaftlichen Prozesses in der Wahrnehmung von Menschen im Feld des Freiwilligenmanagements für geflüchtete und wohnungslose Menschen.

Zugleich muss betont werden, dass die Lebensumstände der geflüchteten und wohnungslosen Menschen selbst vielerlei Krisenerfahrungen bergen und somit Krisenerfahrungen als auch Bewältigungswege von mehreren Perspektiven im Rahmen der Studie deutlich werden.

2 Begriffsbestimmungen

Resilienz

In einer Gesellschaft, in der Stress, Krisen, Niederlagen sowie leidvolle, traumatische Erfahrungen zum Leben gehören, ist die Entwicklung von Widerstandskraft und Verarbeitungsfähigkeiten notwendig. Der Resilienzbegriff hat daher mehrere Ebenen, auf denen er sich definieren lässt: die psychische Widerstandsfähigkeit ist die Resilienz auf der individuellen Ebene. Auf der Ebene der Organisationen sind bereits vielfältige Faktoren für die Resilienz in Bezug auf Rahmenbedingungen, aber auch Werte und Haltungen zu finden. *„Die Resilienz eines Systems hängt von seiner Fähigkeit ab, Störungen zu absorbieren und sich neu zu organisieren“* (Böhme 2024, S. 8).

Das Bundesinstitut für öffentliche Gesundheit formuliert daher einen umfassenden Begriff:

Unter dem englischsprachigen Begriff der Community Resilience wird die Widerstandskraft sozial-räumlicher Systeme gegenüber außergewöhnlich belastenden Ereignissen verstanden. Je nach Fachdisziplin und/oder Politikbereich, liegt der Fokus eher auf sozial-interaktiven, gemeinschaftlichen Strukturen und Prozessen oder auf technischen, institutionellen, kommunalen und gesamtgesellschaftlichen Einflussfaktoren. (Beerlage 2023)

Vor dem Hintergrund dieser sehr umfassenden und vernetzten Vorstellung von Resilienz wurde für diese Studie ein Phasenmodell als Referenz ausgewählt (vgl. Abschnitt 4.1), was die Ebene der Organisation zentral stellt und zugleich die individuellen Möglichkeiten der Antizipation von Krisen und Herausforderungen als auch die Lernprozesse aus einer Krisenerfahrung berücksichtigt. So kann die Komplexität einer Krisenverarbeitung für das Feld des Freiwilligenmanagements im Bereich der wohnungslosen und der geflüchteten Menschen als Entwicklung und Aufarbeitungsgeschehen dargestellt und nachvollzogen werden.

Freiwillige oder freiwillig Engagierte

Als Freiwillige werden hier Menschen verstanden, die sich ohne Verpflichtung oder Zwang und somit aus freiem Willen für gesellschaftliche Aufgaben außerhalb von Familie und Freundeskreis mit ihren Fähigkeiten und praktischen Unterstützungsleistungen einsetzen.

Freiwillige sind in der Zusammenfassung vieler Definitionen wie folgt tätig:

- Freiwillig – unentgeltlich – nicht auf materiellen Gewinn ausgerichtet
- gemeinwohlorientiert

- freiwilliges Engagement findet im öffentlichen Raum statt (vgl. Enquetekommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ 2002, S. 86; Vogel/Krüger 2025, S. 43; Gensicke 2011, S. 692f).

Eine umfassende, auf der Charta der Menschenrechte basierte und weltweit oft aufgegriffene Definition hat die International Association for Volunteer Effort im letzten Internationalen Jahr der Freiwilligen vereinbart (IAVE 2001):

[Wir...] unterstütz[en] das Recht aller Frauen, Männer und Kinder auf freie Vereinigung und ehrenamtliche Mitarbeit, unabhängig von kultureller und ethnischer Herkunft, Religion, Alter, Geschlecht und körperlicher, sozialer oder wirtschaftlicher Lage. Alle Menschen auf der Welt sollten das Recht haben, ihre Zeit, ihr Talent und ihre Energie durch individuelle und kollektive Aktionen anderen und ihrer Gemeinschaft zur Verfügung zu stellen, ohne eine finanzielle Gegenleistung zu erwarten. [...]

In Zeiten der Globalisierung und des ständigen Wandels wird die Welt immer kleiner, vernetzter und komplexer. Freiwilligenarbeit – sei es als Einzelperson oder in der Gruppe – bietet folgende Möglichkeiten:

- menschliche Werte wie Gemeinschaft, Fürsorge und Dienst können erhalten und gestärkt werden;
- Einzelpersonen können ihre Rechte und Pflichten als Mitglieder von Gemeinschaften wahrnehmen, während sie ihr ganzes Leben lang lernen und wachsen und ihr volles menschliches Potenzial ausschöpfen; und
- über die Unterschiede hinweg, die uns trennen, können Verbindungen geknüpft werden, sodass wir in gesunden, nachhaltigen Gemeinschaften zusammenleben und zusammenarbeiten können, um innovative Lösungen für unsere gemeinsamen Herausforderungen zu finden und unser gemeinsames Schicksal zu gestalten.

Freiwilliges Engagement hat im 21. Jahrhundert vielfältige neue Wege eingeschlagen, und so seine Formenvielfalt durch neue Ansprüche von Seiten der Freiwilligen, aber auch der suchenden Organisationen wesentlich ausgebaut. Hier ein kurzer Überblick:

Als medial in Zeiten von Krisenereignissen sehr bekannt gewordene Form sind die **spontan freiwillig Engagierten** zu nennen. Sie springen in Erkenntnis von Not, Mangel, Katastrophen, Unfällen und vergleichbaren Problemlagen ein und leisten unmittelbar Hilfe im Rahmen ihrer Möglichkeiten. In vielen Bundesländern sind diese unvorhersehbaren Einsätze von spontanen Freiwilligen durch einen subsidiären Versicherungsschutz (Unfall, Haftpflicht) gedeckt. Als Beispiel sei der Unfallversicherungsschutz durch das Land Berlin genannt.

Mit Eintritt in das Zeitalter des Internets entstand auch **digitales Engagement**, das sich auf freiwillige Mitwirkung im Online-Bereich bezieht (vgl. BBE 2021).

2 Begriffsbestimmungen

Kurzzeit-Engagement ist inzwischen ebenso verbreitet und folgt der Idee der freiwilligen Mitwirkung auf eine kurze, definierte Zeitspanne, meist im Zusammenhang mit Veranstaltungen wie Ferien-Camps oder Festivals und anderen geplanten Ereignissen.

Die kürzeste Version ist ein **Ein-Tages-Engagement** bei sog. Freiwilligentagen. Diese entstanden als Kampagne mit dem Berliner Freiwilligentag am 16. September 2001 im Rahmen des UNO-Jahres der Freiwilligkeit. Sie wurden von der Landesfreiwilligenagentur Berlin aus dem Format der Days of Caring in den USA erstmals zur Durchführung übertragen (vgl. Engagementwerkstatt 2010). Seither haben viele Verbände, Kommunen sowie Trägerverbände diese Engagementinitiative im September jeden Jahres übernommen und laden Engagementinteressierte zu eintägigen Mitmach-Aktionen ein. Die bundesweite Woche des Engagements, die das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement seit 2003 jedes Jahr im September veranstaltet, bündelt als Portal eine enorme Vielfalt an Kurzzeit-Aktivitäten und umfasst inzwischen jährlich über 20.000 Aktionen (vgl. BBE 2025).

Vom Bereich der Freiwilligkeit zu unterscheiden sind **Ehrenämter** wie Schöffen- oder Wahlhelfertätigkeiten. Das Schöffenamt z. B. ist ein zentraler Bestandteil des demokratischen Rechtsstaates und verwirklicht den Grundsatz der Teilhabe der Bevölkerung an der Rechtsprechung. Im Falle der Wahlhelferinnen und Wahlhelfer informiert die Bundeswahlleiterin: *„Zur Durchführung von Wahlen sind Wahlhelferinnen und Wahlhelfer unerlässlich. Sie bilden das Fundament der Selbstorganisation der Wahl durch das Volk [...]“* (Die Bundeswahlleiterin 2024). Wahlämter können Wahlhelferinnen und Wahlhelfer berufen oder auch verpflichten.

Aber auch andere, meist mit der Daseinsfürsorge in Verbindung stehende Ehrenämter, sind hier zu nennen:

- Rettungs- und Katastrophenschutz: Freiwillige Feuerwehr, Rotes Kreuz, Hilfs-/Rettungsorganisationen
- Soziale Hilfen in Verbänden und Kommunen
- Selbsthilfegruppen
- Ehrenamtliche Funktionen in Vereinen und Verbänden
- Ehrenamtliche Funktionen in Sport, Kultur, Medien u.v.a.

Der Übergang zwischen einem selbst gewählten Ehrenamt dieser Art und einer freiwilligen Aktivität kann hier – also außerhalb der Zusammenarbeit mit Behörden und öffentlichen Institutionen – als fließend betrachtet werden. Allerdings unterscheiden sich die beiden Bereiche Freiwilligkeit und Ehren-

amt deutlich bei der Frage der Verbindlichkeit (im Sinne einer Selbstverpflichtung zu einer Funktion wie bei der Feuerwehr) und der Dauer (bspw. im Falle von Amtszeiten von Vorständen). Da das Feld des Engagements insgesamt sehr dynamisch war, ist und sein muss, gibt es hier immer wieder Neuorientierungen und Begriffsdebatten (vgl. Sachße 2011, S. 24; Wegweiser Bürgergesellschaft.de).

Der Begriff der „Freiwilligen“ und der Freiwilligkeit wurde bereits in den 90er Jahren in Deutschland intensiv diskutiert und gewählt, um einen Anschluss an die internationalen Begriffe des Volunteerings und der Volunteers zu ermöglichen. Noch mehr aber ging es um einen Emanzipations- und Modernisierungsprozess, nachdem der Begriff des Ehrenamts aufgrund jahrzehntelanger Marginalisierung in großen, tradierten Organisationen wie Kirchen und Verbänden keine Strahlkraft mehr ausübte, da er oft mit wenig Beachtung und Bedeutungszuschreibung für die Aktiven bedacht worden war (siehe auch im Folgenden: Strukturwandel im Ehrenamt).

So lässt sich auch erklären, dass in einzelnen Organisationen immer noch verschieden definierte Gruppen parallel existieren: die „Ehrenamtlichen“ aus früheren Zeiten und die „Freiwilligen“ mit Bezug zu aktuellen Projekten und Einsatzfeldern. Abgesehen von Organisationskulturen, definieren sich die Aktiven meist selbst, ob als Freiwillige, Ehrenamtliche oder als Engagierte. In der Praxis, das zeigt sich auch bei den im Rahmen des Projektes durchgeführten Interviews, werden die Begriffe Ehrenamt und freiwilliges Engagement häufig auch synonym benutzt, so dass sie nicht immer trennscharf voneinander abzugrenzen sind.

Strategisches Freiwilligenmanagement

Strategisches Freiwilligenmanagement ist ein System von Managementschritten zur Unterstützung und/oder Begleitung von Aktiven im freiwilligen Engagement. Freiwilligenmanagement trägt im Kräftefeld der Interessen zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen, interessierten Freiwilligen und der Öffentlichkeit dazu bei, dass ein „Win-Win-Win-Verhältnis“ entstehen kann (vgl. Kegel et al. 2004, S. 9; Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013, S. 15).

Strategische Aufgaben sind vor allem die Ausrichtung der Organisation am Ziel einer nachhaltigen Förderung des bürgerschaftlichen Engagements, die Entwicklung eines Leitbildes zur Anerkennung und Förderung der Freiwilligen bzw. des bürgerschaftlichen Engagements, die Einbeziehung aller Mitarbeitenden in diesen Prozess der Organisationsveränderung, sowie auch die

2 Begriffsbestimmungen

Einbeziehung des Umfeldes, der Kommune und der Gesellschaft in dieses neue Selbstverständnis als Freiwilligenorganisation. Damit ist die Zusammenarbeit mit Freiwilligen mit der Managementaufgabe der Organisations(weiter)entwicklung eng verbunden (vgl. Kegel et al. 2004, S. 4–6; Kegel et al. 2007, S. 5).

Strategisches Freiwilligenmanagement setzt eine Grundhaltung der Wertschätzung und Ermöglichung von freiwilligem Engagement für die Gesellschaft voraus und umfasst strategische und organisationsentwicklerische Ziele der Organisation genauso wie individuell-biographische Motivationen der Freiwilligen. Nach außen ist die Vernetzung mit anderen Akteuren gefragt, nach innen die Entwicklung von Qualität in der Umsetzung von Vorhaben oder Projekten.

Im engeren Sinne geht es um ein eng verzahntes Managementsystem:

- zur planvollen Ansprache und Gewinnung von Interessierten
- zur beteiligenden Planung und Umsetzung von Aktivitäten
- für das Lernen von- und miteinander bei Haupt- und Ehrenamtlichen im Prozess der Aktivitäten
- um soziale Austauschprozesse und Erfahrungsbildung in Teams oder Gruppen zu gewährleisten
- um die Erfahrung von Selbstwirksamkeit für die Aktiven zu stärken
- für die Erzielung eines balancierten Verhältnisses oder einer Synergie zwischen Freude beim Tun, Erfahrung von Umsetzungsprozessen und Effizienz als auch von konstruktiven Veränderungen von gesellschaftlichen Fragen
- um die individuelle Anerkennung und Würdigung des Beitrages von Freiwilligen, im kleinen oder öffentlichen Rahmen zu fördern und zu praktizieren
- um Einführungsprozesse (Onboarding), individuelle Entwicklungsprozesse der Aktiven, Verabschiedungen und Kompetenznachweise zu entwickeln und einzusetzen

Freiwilligenmanagement sollte qualifiziert beruflich ausgeübt werden können (vgl. Birnkraut 2007, S. 34–35), in einem organisierten Rahmen stattfinden und zu einer für alle Beteiligten hochwertigen Umsetzung geplanter Vorhaben führen. Freiwilligenmanagement muss insofern Diversität, vielfältige soziale und institutionelle Systeme im Blick haben und zur Beteiligung sachbezogen relevanter Akteursgruppen führen.

Die Aktiven im Freiwilligenmanagement führen und leiten den zivilgesellschaftlichen Kern von Freiwilligenorganisationen, benötigen vielfältige Ma-

nagement- und Schlüsselqualifikationen und streben ein definiertes Berufsbild an. Strategisches Freiwilligenmanagement folgt dem Postulat, ein Instrument für Beteiligung und Demokratieförderung zu sein (vgl. Büchel u. a. 2025).

Freiwilligenkoordination (bzw. Ehrenamtskoordination (EAK))

Die Freiwilligenkoordination ist ein Teilaspekt des Freiwilligenmanagements als Gesamtsystem (vgl. Kegel et al. 2004, S. 6; Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013, S. 35). Sie dient oft als Einstieg in die strukturierte Zusammenarbeit mit Freiwilligen in Organisationen oder in Projekten und Initiativen und beinhaltet vor allem die operativen Aufgaben des Freiwilligenmanagements.

Freiwilligenkoordination umfasst folgende Teilschritte:

- **Planung und Vorbereitung** der Zusammenarbeit mit Freiwilligen (Platzierung in der Organisation/im Projekt, Rahmenbedingungen wie Räume/Orte, Arbeitsmittel, konkrete Aufgabenbeschreibungen, Klärung von Schnittstellen der Kooperation, Erstellen einer Willkommensmappe mit relevanten Informationen zur Organisation und den Aufgaben u.a.m.)
- **Matching- und Einführungsprozesse:** welche:r Freiwillige möchte was tun, bringt welche Voraussetzungen mit? Erstgesprächs-Leitfaden, Übersicht und detaillierte Beratung zu möglichen Betätigungsfeldern, Besprechung aller offenen Fragen und Anliegen der Freiwilligen in spe, Dokumentation über geschützte Datenbank-Plattformen, Recherche weiterführender Informationen bei Bedarf, abschließende Vereinbarungen bzw. Formular „Freiwilligenvereinbarung“ als Grundlage für die Zusammenarbeit
- **Bereitstellung regelmäßiger Lern- und Reflektionsangebote** wie Erfahrungsaustausch in Gruppen und auch einzeln, Angebot unterstützender oder obligatorischer Qualifizierungen/Lernforen, Angebot von Mentoring oder Tandem-Arbeit mit erfahrenen Freiwilligen
- **Unterstützung und Förderung der individuellen Entwicklungsprozesse der Freiwilligen** in ihren Aktivitäten, Einbeziehung und Auswertung ihrer Praxiserfahrungen im Sinne kontinuierlicher, beteiligender Entwicklung, Angebot weiterführender oder aufbauender Lern- und Aufgabenprofile für Freiwillige als Chance zur persönlichen Weiterentwicklung. Angebot regelmäßiger Entwicklungsgespräche (1–2mal im Jahr), um Wünsche, Irritationen, Verbesserungsvorschläge u.a.m. aufzunehmen und anzugehen

2 Begriffsbestimmungen

- **Off-Boarding:** Die Freiwilligenkoordination ist maßgeblich in der Verantwortung für den Beginn und somit auch für die Beendigung eines freiwilligen Einsatzes. Dies kann je nach Art der Tätigkeit projektbezogen erfolgen, somit geplant. Oder es gilt, die Dauer der Beanspruchung wie z. B. bei Sterbebegleitung oder Krisentelefontätigkeiten von Beginn an zu begrenzen und Freiwillige aus dieser sehr beanspruchenden Aufgabe zu verabschieden.
- Über all diesen Schritten steht die **Anerkennungs- und Beteiligungskultur:** die Freiwilligenkoordination gibt wertschätzende Feedbacks, nimmt Kritik und Anregungen auf, kümmert sich um die Belange der Einzelnen, dankt und feiert (insbesondere Erfolge) mit den Freiwilligen bei ihren Einsätzen, weist auch öffentlich auf den Beitrag der Freiwilligen wertschätzend hin, gibt ihnen eine Bühne, macht den besonderen Beitrag der Freiwilligen transparent, lässt sie für sich sprechen und eintreten (auch als Freiwilligenrat o.ä.), entwickelt einen ganzjährigen Kalender für Anerkennungsanlässe und kreative Würdigungsformen.

Freiwilligenorganisationen (Im Folgenden: Organisationen)

Eine Freiwilligenorganisation ist eine Organisation, Einrichtung oder Initiative, die freiwillig Engagierte einbindet. Das können beispielsweise soziale Einrichtungen, Kulturvereine oder Umweltorganisationen sein. Freiwilligenorganisation bieten den Rahmen für freiwilliges Engagement, indem sie Aufgaben bereitstellen, Begleitung anbieten und meist auch für einen Versicherungsschutz sorgen. Freiwillige können sich in einer Freiwilligenorganisation je nach Interessen und Fähigkeiten in unterschiedlichen Bereichen engagieren (vgl. füruns – Zentrum für Zivilgesellschaft).

Strukturwandel im Engagement

Beschreibt die tiefgreifenden Veränderungen der Art und Weise, wie Menschen sich ehrenamtlich und freiwillig engagieren, weg von langfristigen Bindungen an feste Organisationen hin zu flexiblen, projektbasierten und oft informellen Formen der Freiwilligentätigkeit. Wichtige Faktoren sind veränderte Lebensentwürfe, höhere Ansprüche an Mitsprache und Selbstverwirklichung und die zeitliche Flexibilität, die auch durch die Digitalisierung und neue technologische Möglichkeiten begünstigt wurden. Dieser Wandel führt