



Schritte 7 bis 9

Von der (Selbst-)Bewertung
freiwilligen Engagements **(Schritt 7)**

über Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
für Freiwillige **(Schritt 8)**

zur Anpassung von Anforderungen
und Aufgaben **(Schritt 9)**



Schritt 7. bis 9.

Von der (Selbst-)Bewertung freiwilligen Engagements (Schritt 7) über Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für Freiwillige (Schritt 8) zur Anpassung von Anforderungen und Aufgaben (Schritt 9)

Die Ziele der Schritte 7 bis 9 sind gerade in kleineren Vereinen mit begrenzten Ressourcen am einfachsten über Entwicklungs- und Feedbackgespräche erreichbar. In diesen kann eine (Selbst-)Bewertung des freiwilligen Engagements erfolgen, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Freiwilligen können besprochen werden und Anforderungen und Aufgaben der Freiwilligen können bei Bedarf angepasst werden. Die Einführung zu diesen drei Schritten erfolgt daher in diesem Text gemeinsam.

7. Entwicklungs- und Feedbackgespräche als Instrument erfolgreicher Förderung freiwilligen Engagements in Vereinen

Gerade die Bewertung freiwilliger Arbeit muss stets vor dem Hintergrund gesehen werden, dass Freiwillige unentgeltliche Arbeit aus persönlichen Motiven leisten. Es handelt sich also um eine sehr sensible Beziehung zwischen Engagierten und dem Verein, die durch Kritik schnell problematisch werden kann. Grundsätzlich ist es daher angebracht, auf eine wertschätzende und lobende Begleitung, anstatt auf Kritik zurückzugreifen. Falls Kritik dennoch notwendig sein sollte, bietet sich eher ein team- und aufgabenorientierter anstatt ein personenorientierter Fokus an. Grundsätzlich sollte bei Kritik eine ruhige und ungestörte Gesprächsatmosphäre herrschen und es sollten nur die Personen beteiligt sein, die für ein gelingendes Gespräch erforderlich sind. Kritik vor anderen erschwert häufig einen konstruktiven Umgang der oder des Kritisierten mit den genannten Aspekten – wird jedoch im Alltag leider häufig praktiziert. Im Folgenden wird auf Möglichkeiten eingegangen, wie im Rahmen von individuellen oder gruppenorientierten Entwicklungs- und Feedbackgesprächen auf sensible Art und Weise eine (Selbst-)Bewertung der freiwilligen Arbeit durchgeführt und wie gegebenenfalls auch auf wertschätzende Art Kritik geübt werden kann. Hierbei kann auch erkannt werden, ob zusätzliche Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für Freiwillige sinnvoll sind und/oder ob dem oder der Freiwilligen eine Veränderung des Aufgabenbereiches entgegenkommen würde.

Regelmäßige Gespräche über die Entwicklung und Zufriedenheit der Freiwilligen sind zudem eine Form der Anerkennung und eine Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung – auch über das Engagement im Verein hinaus – und tragen dadurch zur Bindung an den Verein bei. Gerade in größeren Vereinen kann niemand alle Gespräche führen. Es empfiehlt sich, diese Aufgabe aufzuteilen. Zum Beispiel könnte ein Kampfrichterreferent die Gespräche mit den Kampfrichter/innen führen.

Feedback- und Entwicklungsgespräche wirken sich häufig positiv auf die Motivation der Freiwilligen aus. Ein Kampfrichterreferent würde dann zwar die Zeit für die Gespräche aufwenden, dafür aber wahrscheinlich weniger Zeit am Telefon auf der Suche nach zeitlichen Ressourcen bei den Kampfrichterinnen oder Kampfrichtern verbringen. Auch wird so Konflikten bzw. ihrer Eskalation vorgebeugt, was insgesamt viel Zeit sparen kann.

Ein individuelles **Entwicklungs- oder Feedbackgespräch** sollte besonders sensibel gestaltet werden. Es ist wichtig, eine wertschätzende Grundhaltung einzunehmen und die freiwillige Person auch in diesem Gefühl wieder aus dem Gespräch zu entlassen. Verschiedene Feedbackregeln können dabei helfen. Beispielhaft seien hier zwei aufgeführt:

- Die **Sandwich-Technik**: Zunächst werden die positiven Elemente der Arbeit aufgeführt. Dann werden die problematischen Aspekte als Felder persönlichen Entwicklungspotenzials thematisiert, d. h. bewusst nicht negativ formuliert. Zuletzt sollte die beste Eigenschaft oder das beste Arbeitsergebnis der oder des Freiwilligen noch einmal besonders hervorgehoben werden.
- Die **Fragetechnik**: Vor allem bei einer großen Anzahl an aufgetretenen Problemen ist es ratsam, diese in Form von Fragen (W-Fragen) zu formulieren, die die/den Freiwillige/n zur Selbstreflexion anregen sollen.

Am Ende eines persönlichen Feedbackgesprächs sollte immer eine Zielvereinbarung bezüglich neuer Entwicklungsmöglichkeiten stehen:

- Was soll hinsichtlich der Aufgaben des oder der Freiwilligen als nächstes geschehen?
- Was soll wie verändert werden?

In diesem Sinne sind das Entwicklungs- oder Feedbackgespräch immer auch Zielvereinbarungsgespräche im Hinblick auf mögliche Veränderungen der Aufgabenbereiche der oder des Freiwilligen. Auf diesen Aspekt wird weiter unten näher eingegangen.

Es kann sein, dass Konflikte durch individuelle Entwicklungs- und Feedbackgespräche nicht gelöst werden können. In diesem Fall besteht entweder die Möglichkeit einer Moderation durch Dritte – eventuell auch durch eine externe Person außerhalb des Vereins – oder die Zusammenarbeit muss beendet werden. Wie dies trotz Unstimmigkeiten wertschätzend geschehen kann, ist in Schritt 10 beschrieben.

Viele Freiwillige tauschen sich auch gerne über ihre Arbeit mit anderen Freiwilligen aus. Der Verein sollte ihnen daher bei Bedarf regelmäßig eine Plattform in Form von gruppenorientierten Feedbackrunden oder auch Stammtischen anbieten. Der Vorteil eines Austausches in der Gruppe ist einerseits, dass sich so mögliche Probleme bereits früh in Zusammenarbeit lösen lassen, bevor sie eskalieren. Andererseits besteht so die Möglichkeit, dass die Freiwilligen ihr vorhandenes Fachwissen und kreatives Potenzial gemeinsam nutzen können, um neue beispielsweise, um neue Entwicklungen anzugehen.

0

1

2

3

4

5

6

7 bis
9



10

A

Umsetzungshinweis

Es hat sich bewährt, Entwicklungs- und Feedbackgespräche anhand eines Leitfadens zu führen und wichtige Inhalte schriftlich festzuhalten. Beim nächsten Gespräch kann dann darauf zurückgegriffen werden, wodurch so werden häufig Entwicklungen auch deutlicher. Bei den beigefügten Materialien befindet sich ein Musterleitfaden für die Durchführung eines Entwicklungs- und Feedbackgesprächs. Wenn im Rahmen einer Ressourcenanalyse, die in Schritt 2 vorgestellt wurde, eine Befragung erfolgt ist und die oder der Freiwillige daran teilgenommen hat, sollten die dort genannten Inhalte in das Entwicklungs- und Feedbackgespräch mit einfließen.

Eine sehr ausführliche Anleitung für das Konfliktmanagement im Ehrenamt mit Praxisbeispielen ist unter folgendem Link zu finden: <https://www.vereinshelden.org>

8. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen

Das Ziel von Entwicklungs- und Feedbackgesprächen ist es auch, den Lern- und Entwicklungsbedarf des oder der Freiwilligen zu ermitteln. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten gibt es sowohl formell in Form von Aus- und Weiterbildungen, als auch informell im Alltag des Engagements. Die formellen Formen wurden bereits in Schritt 5 thematisiert. Bei jedem Entwicklungs- und Feedbackgespräch sollte ein Blick darauf geworfen werden, ob (neuer) Fortbildungsbedarf besteht und wie dieser gegebenenfalls gedeckt werden kann. Viele Lern- und Entwicklungserfahrungen finden jedoch auch im informellen Bereich statt. Hier ist es Aufgabe der Ansprechperson, die freiwillige Person so weit wie möglich zu fördern und zu versuchen, gewünschte Erfahrungen zu ermöglichen – z. B. eine Jugendliche bei der Organisation eines Wettkampfes nicht nur mit konkreten praktischen Aufgaben helfen zu lassen, sondern ihr auch einen tieferen Einblick zu gewähren und Fragen (z. B. zu einer Sitzung, an der sie teilnehmen durfte) zu beantworten. Dies kann dann auch dazu führen, dass der Aufgabenbereich der Jugendlichen längerfristig um die Unterstützung bei der Organisation von Veranstaltungen erweitert wird. Vielleicht merkt sie aber auch, dass dieser Bereich nichts für sie ist und entwickelt sich in einen anderen Bereich hinein, z. B. Training für Schützinnen und Schützen. Eine wertvolle Lernerfahrung war es für sie dann aber trotzdem – sie hat sich selbst mit ihren Stärken und Fähigkeiten näher kennen gelernt und kann sich in der Zukunft diesbezüglich auch z. B. beruflich besser einschätzen.

9. Warum ist die Anpassung von Anforderungen und Aufgaben der Freiwilligen überhaupt sinnvoll?

Ein Beispiel aus einem Schützen- und Bogensportverein

Gerda ist 55 Jahre alt und trainiert seit 30 Jahren diverse Mannschaften im Schützenverein. Das hat ihr lange Spaß gemacht, ist nun aber zur langweiligen Routine geworden und sie überlegt, aus ihrer freiwilligen Trainertätigkeit auszusteigen. Gerda geht und ist lediglich noch passives Fördermitglied des Vereins. Schade: Der Verein ist eine Freiwillige los, die eigentlich noch an der Organisation hängt! Gäbe es eine Koordination der Freiwilligen im Schützenverein, an die sich die Freiwilligen bei allen Belangen wenden könnten, hätte sich vielleicht folgendes abgespielt: Bei einem Gespräch mit dem/der Freiwilligenkoordinator/in stellt sich heraus, dass Gerda zwar keine Lust mehr hat, eine Mannschaft zu trainieren. Der/die Freiwilligenkoordinator/in fragt aber, was sich Gerda denn sonst noch vorstellen könnte, im Verein zu machen. Beim gemeinsamen Brainstorming erwähnt Gerda beiläufig, dass sie sich seit einer Weile für soziale Online-Netzwerke interessiert und Facebook beigetreten ist. Der/die Freiwilligenkoordinator/in horcht auf: Die Öffentlichkeitsarbeit des Vereins stagniert schon lange und die Facebookseite könnte viel öfter aktualisiert werden. Zu zweit entwickeln sie ein neues Aufgabenprofil für Gerda im Schützenverein: Sie wird ab dem kommenden Monat die Facebookseite des Vereins betreuen, Neuigkeiten posten und Fotos online stellen. Alle sind begeistert und zufrieden: die Vereinsmitglieder über eine aktuelle Facebookseite und Gerda über ihre neue interessante Aufgabe.

Freiwilligen Auszeiten gewähren

Es ist völlig in Ordnung, wenn Freiwillige sich eine Auszeit von ihrem freiwilligen Engagement nehmen. Natürlich werden Stimmen laut: „Aber ohne Max Mustermann können wir das Training für die Jugendlichen vergessen!“ Die Angst, dass jemand ganz abspringen könnte, wenn er oder sie einmal eine Auszeit nimmt, ist begründet. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit, dass Max wieder einsteigt, größer, wenn er sich vom Verein unterstützt fühlt und auf Verständnis dafür stößt, dass er als junger Vater die Verpflichtung, einmal pro Woche zu trainieren, nicht einhalten kann. Es gibt einen Unterschied zwischen „Wir brauchen dich um jeden Preis, wie kannst du jetzt gehen!“ und „Es ist schade, dass du im nächsten halben Jahr nicht da bist. Wir werden dich vermissen und freuen uns, wenn du wieder einsteigst!“.

0

1

2

3

4

5

6

7 bis
9



10

A

Über- und Unterforderung vorbeugen

Freiwillige beklagen sich nicht selten darüber, dass sie sich überfordert fühlen und zu viel Zeit ins Engagement stecken. Regelmäßige Gespräche beugen einer Überforderung vor. Auch Unterforderung sollte vermieden werden. Mit zunehmender Erfahrung steigt häufig auch der Wunsch bzgl. Anforderung, Verantwortung und Mitbestimmung von Engagierten im Verein. Diesen sollte entsprochen werden – mit Gewinn für alle Beteiligten.

Umsetzungshinweis

Im Rahmen von Feedback- und Entwicklungsgesprächen kann es sinnvoll sein, einen Blick in den Engagementkatalog des Vereins zu werfen, wie er in Schritt 2 beschrieben wurde, um gegebenenfalls neue Ideen für die Anpassung von Anforderungen und Aufgaben zu erhalten.

Zur Bewertung des Systems der Freiwilligenförderung im Verein dient zudem die „Stärken-Schwächen-Analyse“ der Situation in Schützen- und Bogensportvereinen zur Ermittlung eines möglichen Optimierungsbedarfs in den Bereichen der Engagementförderung. Diese „Stärken-Schwächen-Analyse“ kann regelmäßig, z.B. 1 x pro Jahr, vom Verein ausgefüllt und ausgewertet werden. So lassen sich Veränderungen im Verein erkennen. Auf Grundlage der Auswertung der Ergebnisse können dann die weiteren Schritte der Engagementförderung geplant werden.

Literaturnachweis

Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (Hrsg.), *Förderung von ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement*. Begleitheft zum Basiskurs Freiwilligenkoordination, Berlin, 2018.

Deutscher Olympischer Sportbund: Konfliktmanagement, in: <https://ehrenamt.dosb.de/>

Hartnuß, Birger; Kegel, Thomas: *Qualifizierung*, in: Thomas Olk, Birger Hartnuß (Hrsg.): *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement*; Weinheim und Basel, 2011.

Steinbach, Dr. Dirk: *Förderung von ehrenamtlichem Engagement im Sportverein*. Im Rahmen der FACHTAGUNG Aufgabe Ehrenamtsförderung der Führungs-Akademie des Deutschen Olympischen Sportbundes, 2012.

Erstellt von Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland 2013-2016, Henriette von Wulffen, Hendrike Schoof und Johanna Lambertz.

Arbeitsmaterialien

- Leitfaden für Entwicklungs- und Feedbackgespräche mit Freiwilligen in Schützen- und Bogensportvereinen
- Weitere Hilfestellungen finden Sie unter:
www.dsb.de/der-verband/service/vereinsarbeit

0

1

2

3

4

5

6

7 bis
9


10

A

Leitfaden für Entwicklungs- und Feedbackgespräche mit Freiwilligen in Schützen- und Bogensportvereinen

Zeitungsumfang: ca. 1 Stunde

Ort: ungestörte Atmosphäre

Häufigkeit: möglichst 1x pro Jahr, evtl. bei jüngeren und neu engagierten Freiwilligen häufiger

Notizen: Am besten gleich eintragen und anschließend für die oder den Freiwilligen kopieren.

1. Reflexion der Engagementsituation

Einstiegsfragen:

„Wie geht es dir in deinem Engagement bei uns?

Wie waren die letzten Wochen und Monate für dich bei uns und wie geht es dir aktuell?“

Mögliche Inhalte der Reflexion:

- Welche Aufgaben hat die oder der Freiwillige in den vergangenen Wochen und Monaten ausgeübt?
- Waren es die geplanten Aufgaben oder (auch) andere?
- Wie zufrieden ist die oder der Freiwillige mit den konkreten Aufgaben?
- Was lief/läuft gut, was nicht so gut?
- Gab/gibt es Konflikte? Wie wurde/wird ggf. damit umgegangen?
- Was benötigt die oder der Freiwillige an (zusätzlicher) Unterstützung?
- Wie fühlt sich die oder der Freiwillige insgesamt mit dem Engagement im Verein?
- Wo decken sich Wahrnehmungen des oder der Freiwilligen und der Ansprechperson mit Blick auf die Engagementsituation, wo gehen Wahrnehmungen auseinander?
- Wie gehen Ansprechperson und Freiwillige oder Freiwilliger ggf. mit den verschiedenen Wahrnehmungen um?

2. Feedback

Zuerst Ansprechperson an Freiwillige, dann Freiwillige an Verein/Abteilung/ Team und an die Ansprechperson, die das Gespräch führt.

Feedbackregeln beachten:

- Sensible Gestaltung des Gesprächs
- Wertschätzende Grundhaltung einnehmen
- Die freiwillige Person auch in diesem Gefühl wieder aus dem Gespräch entlassen

Zwei mögliche Techniken:

Die Sandwich-Technik

Zunächst werden die positiven Elemente der Arbeit aufgeführt. Dann werden die problematischen Aspekte als Felder persönlichen Entwicklungspotenzials thematisiert, d. h. bewusst nicht negativ formuliert. Zuletzt sollte die beste Eigenschaft oder das beste Arbeitsergebnis der oder des Freiwilligen noch einmal besonders hervorgehoben werden.

Die Fragetechnik

Vor allem bei einer großen Anzahl an aufgetretenen Problemen ist es ratsam, diese in Form von Fragen (W-Fragen) zu formulieren, die die oder den Freiwilligen zur Selbstreflexion anregen sollen.

0

1

2

3

4

5

6

7 bis
9



10

A

3. Stärken und Entwicklungspotenzial

Vorgehen:

Erst Selbsteinschätzung der oder des Freiwilligen, dann Fremdeinschätzung durch Ansprechperson.

Dann Gespräch über:

- Was kann die oder der Freiwillige besonders gut?
- Wo liegt Entwicklungspotenzial?
- Wohin möchte sich die oder der Freiwillige entwickeln?
- Wo sieht die Ansprechperson Entwicklungspotenzial?
- Wo liegt – als Ableitung daraus - Lern- und Entwicklungsbedarf?

4. Lern- und Entwicklungspotenzial

Formelle und informelle Formen

- Besteht (neuer) Aus- oder Weiterbildungsbedarf?
Wie kann dieser ggf. gedeckt werden?
(siehe dazu auch Informationen aus Schritt 5)
- Wie können informelle Lern- und Entwicklungserfahrungen im Verein bzw. der Abteilung ermöglicht werden?
- Ist eine Veränderung bzw. die Anpassung von Anforderungen und Aufgaben sinnvoll?

0

1

2

3

4

5

6

7 bis
9



10

A

5. Zielvereinbarungen

Bis wann sollen welche Veränderungen auf welche Art und Weise erfolgen und wer soll daran beteiligt sein?

Bitte ggf. auf einem separaten Papier oder auf der Rückseite weiterschreiben!

6. Von dem hier Besprochenen soll dem Verein/Team bzw. einzelnen Personen mitgeteilt werden:

Alles andere darf NICHT weitergegeben werden!

7. Termin für nächstes Entwicklungs- und Feedbackgespräch

Noch ein kleiner Hinweis:

Entwicklungs- und Feedbackgespräche ersetzen kein regelmäßiges

„Wie gehts?“ und „Danke schön!“

