

# EHRENAMT IN AIDS-HILFE



EIN LEITFADEN



SEITE 4



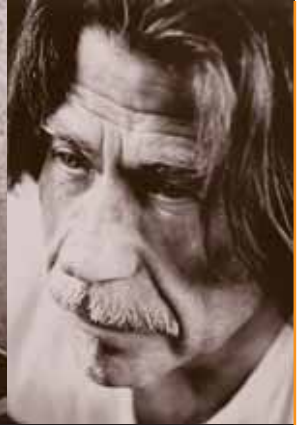
SEITE 6



SEITE 14



SEITE 22



SEITE 32

**EINFÜHRUNG 5****DAS EHRENAMT IN DER AIDS-HILFE-ARBEIT**

Allgemeine Merkmale des Ehrenamts	7
<i>Begriffsbestimmung</i>	7
Die besondere Qualität des Ehrenamts in der AIDS-Hilfe	8
<i>Unterschiede zwischen Ehrenamt und Hauptamt</i>	9
<i>Unterschiede zwischen Ehrenamt und Selbsthilfe</i>	10
Motive für ein ehrenamtliches Engagement	11
Die „dynamischen Dreiecke“ der AIDS-Hilfe-Arbeit	12
<i>Das Dreieck „Außenbeziehung“</i>	16
<i>Das Dreieck „Innenbeziehung“</i>	18
Leitsätze des Ehrenamts	19

**7****PLANUNG DER ZUSAMMEN-ARBEIT MIT EHRENAMTLICHEN 23**

Die Haltung der Einrichtung zum Ehrenamt klären	23
Ziele von Angeboten klar definieren	24
Personelle Kompetenzen und Ressourcen prüfen	25
Tätigkeitsfelder planen	27
Platz schaffen	28
Sachmittel bereitstellen	29
Bei den Motiven ansetzen	30
Zeit realistisch planen	31
Kommunikation fördern	33
Für fachliche Begleitung einschließlich Supervision sorgen	35
Fort- und Weiterbildung sicherstellen	36
Teilhabe an der Gestaltung der AIDS-Hilfe-Arbeit ermöglichen	38
Integration Ehrenamtlicher ins AIDS-Hilfe-Team fördern	40
Interessen ausgleichen durch Konfliktklärung	40
Anerkennung erfahrbar werden lassen	42



SEITE 44



SEITE 52



SEITE 62



SEITE 64



SEITE 66


## **STATIONEN DES EHRENAMT- LICHEN ENGAGEMENTS 45**

Aufgabenbeschreibung	45
<i>Sinn der Aufgabenbeschreibung</i>	45
Gewinnung neuer ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen	46
<i>Anwerbung</i>	46
<i>Information und Koordination der Interessent(inn)en</i>	48
<i>Der Info-Abend</i>	49
Bewerbung	50
<i>Der Bewerbungsbogen</i>	50
<i>Das Erstgespräch</i>	50
<i>Ablehnung von Bewerber(inne)n</i>	55
Der Einstieg in die freiwillige Mitarbeit	56
Auszeit	57
Der Ausstieg aus der freiwilligen Mitarbeit	58
<i>Gründe für den Ausstieg</i>	59
<i>Der „gute Abschluss“ des Ehrenamts</i>	59
<i>Zeugnisse und Bescheinigungen</i>	60
<i>Ausschluss und Kündigung</i>	60

## **LITERATUR 63**

## **WEITERFÜH- RENDE INFOR- MATIONEN 65**

## **IMPRESSUM 67**



**„Reden ist gut – Handeln ist die Konsequenz daraus.**

**Denn alles Reden bleibt ohne Handeln stumm.“**



**D**er vorliegende Leitfaden „Ehrenamt in AIDS-Hilfe“ ist das Ergebnis einer zweijährigen Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe „Qualitätsentwicklung im Freiwilligenmanagement in der AIDS-Hilfe“. Das Ziel war, ausgehend von eigenen Erfahrungen alltagsnahe Hilfestellungen zur Gestaltung der Kooperation mit Ehrenamtlichen auszuarbeiten.

Der Kerngedanke dieses Leitfadens lautet, dass das ehrenamtliche Engagement immer einer verantwortlichen Koordination bedarf, die von entsprechend befähigten Personen wahrgenommen wird – und dies ist auch der einzige Standard, den wir für das Freiwilligenmanagement formulieren möchten. Vor diesem Hintergrund zeigen wir Wege auf, wie man zu einer Zusammenarbeit kommen kann, die für alle Beteiligten Gewinn bringt: für die Einrichtung, für die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen und – nicht zuletzt – für die Nutzer/innen der AIDS-Hilfe-Angebote.


Im ersten Kapitel werden die Merkmale des Ehrenamts im Allgemeinen, die Motive für ein ehrenamtliches Engagement und die Position Ehrenamtlicher im Beziehungsgeflecht der AIDS-Hilfe-Arbeit skizziert sowie die Leitsätze des Ehrenamts beschrieben. Das zweite Kapitel bietet ein Raster für eine strukturierte

Planung der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen. Anhand von Fragen wird dazu angeregt, die Bedingungen der eigenen Einrichtung zu reflektieren, um die Möglichkeiten einer Integration des ehrenamtlichen Engagements in den Arbeitsalltag auszuloten. Im dritten Kapitel gehen wir auf die Stationen des ehrenamtlichen Engagements ein und zeigen auf, welche Maßnahmen dabei jeweils zu treffen sind.

Ein herzlicher Dank gilt allen, die zum Gelingen dieses Leitfadens beigetragen haben: Annette Lahn, Christian Tausch, Frank Guhl, Carlos Stemmerich, Renate Schwabe und Klaus Rascher haben die Textvorlagen verfasst. Christian Tausch führte die sehr unterschiedlichen Entwürfe zu einem in sich schlüssigen Manuskript zusammen, und Michael T. Wright begleitete die Arbeitsgruppe mit klarer und zielführender Moderation. Besonderer Dank gilt allen ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die uns durch konstruktive Kritik zu diesem Projekt herausgefordert und uns in der redaktionellen Arbeit unterstützt haben.

*Karl Lemmen, Referent für Psychosoziales  
und Qualitätsentwicklung*

*Achim Weber, Referent für Pflege  
und Versorgung*



**„Anderen Menschen helfen und das Gefühl haben,  
gebraucht zu werden.“**

## ALLGEMEINE MERKMALE DES EHRENAMTS

### BEGRIFFSBESTIMMUNG

In der Literatur wird das ehrenamtliche Engagement z. B. folgendermaßen beschrieben:

- ◆ Es basiert auf persönlicher Motivation und der freien Entscheidung, sich für eine selbst gewählte Sache einzusetzen.
- ◆ Es stellt eine Möglichkeit der bürgerschaftlichen Beteiligung im Gemeinwesen dar.
- ◆ Es erfolgt durch Einzelne oder in Gruppen und in der Regel im Rahmen einer Organisation.
- ◆ Es fördert die gesellschaftliche Solidarität und trägt durch Erweiterung von Handlungskompetenz zur Steigerung der Lebensqualität bei.
- ◆ Es wird unentgeltlich erbracht und dient nicht der wirtschaftlichen Absicherung.
- ◆ Es setzt Handeln gegen Nichtstun, ist ein Geschenk an die Gemeinschaft, unbezahlbar und von außen nicht verfügbar.

**D**er deutsche Begriff „Ehrenamt“ stammt aus der preußischen Städteordnung des 19. Jahr-

hunderts. „Ehrenwerten“ Persönlichkeiten im Gemeinwesen wurden damals hoheitliche Rechte und Pflichten übertragen, die mit entsprechenden Handlungsbefugnissen verbunden waren. Ein Ehrenamt bestand z. B. darin, sich an der kommunalen Armenpflege zu beteiligen, Vormundschaften für Waisen zu übernehmen oder Bewährungshilfe zu leisten und an der Regelung anderer Angelegenheiten des Gemeinwesens mitzuwirken. Durch die bürgerliche Selbstverwaltung sollte ein Gegengewicht zum zentralistischen Obrigkeitsstaat gesetzt werden. Daraus hat sich für die Bundesrepublik Deutschland schließlich das Subsidiaritätsprinzip<sup>1</sup> entwickelt (vgl. Paulwitz 1999).

Neuere Bezeichnungen sind „Freiwilligen-Engagement“ und „bürgerschaftliches Engagement“, die jeweils ein bestimmtes Verständnis des Ehrenamts zum Ausdruck bringen. In der Literatur findet sich z. B. folgende Zusammenfassung: „Das Bürger-Engagement ist Seismograph gesellschaftlicher Entwicklungen [und kann deshalb] nicht frei sein von Herrschaftsstrukturen: Sprechen wir von ‚Ehrenamt‘, konstruieren wir ein Gesellschaftsbild, in dem es Ehre gibt, die zu verteilen und zu hegen ist; sprechen wir von ‚Freiwilligkeit‘, ist dies ein Signal, wie viel uns Entscheidungsfreiheit als tragendes Element der Gesellschaft wert ist; sprechen wir

<sup>1</sup> Das der katholischen Sozialphilosophie entnommene Subsidiaritätsprinzip besagt, dass jede gesellschaftliche und staatliche Tätigkeit ihrem Wesen nach subsidiär, d.h. unterstützend ist und ersatzweise eintritt. Staat und Gesellschaft werden also nur dann helfend tätig, wenn die Kräfte der unteren (kleineren) Einheiten (z. B. Selbsthilfegruppen, Familien, Nachbarschaften) nicht ausreichen, um entsprechende Aufgaben wahrzunehmen.

von ‚Bürgerengagement‘, folgt dies einem Menschenbild, das die Bürgerin, den Bürger im Ringen um Gemeinschaft und Eigeninteressen auf dem Weg zu mehr Selbstbestimmung und Eigenengagement sieht“ (Hummel 2000).

Ehrenamtliches Engagement, wie es heute in der AIDS-Hilfe praktiziert wird, orientiert sich nur noch in Ansätzen an Vorstellungen des Ehrenamtes im 19. Jahrhundert. Neue Begriffe mit entsprechend veränderten Bedeutungsinhalten zu verwenden, heißt aber noch lange nicht, dass eine zeitgemäße Arbeit geleistet wird. Kalter Kaffee wird ja nicht heiß, wenn man ihn in eine andere Kanne schüttet. Und schließlich ist das Ehrenamt so eng mit AIDS-Hilfe verwurzelt, dass wir den Begriff lieber mit neuer Bedeutung füllen, statt uns von ihm verabschieden möchten.

### **DIE BESONDERE QUALITÄT DES EHRENAMTS IN DER AIDS-HILFE**

*Ehrenamtliches Engagement ist ein zentrales Element des Selbstverständnisses der deutschen AIDS-Hilfen.*

Zum einen waren Ehrenamtliche am Aufbau der AIDS-Hilfen und ihrer Angebote wesentlich beteiligt, zum anderen verfügt die ehrenamtliche Tätigkeit über be-

sondere Qualitäten, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

*Ehrenamtliches Engagement macht gesellschaftliche Solidarität mit diskriminierten und benachteiligten Menschen erfahrbar.*

Indem Ehrenamtliche durch ihr Handeln persönliches Interesse und Wertschätzung zum Ausdruck bringen, können Menschen umfassender angesprochen werden: als Betroffene, als Klienten, als Beteiligte. Ehrenamtliche bringen vielfältige Lebensweisen in die AIDS-Hilfen (und in andere Bereiche des Gesundheitssystems) ein, wodurch deren Angebote lebensnäher werden und die AIDS-Hilfe-Nutzer/innen sich mit ihrer Lebenswirklichkeit angenommen fühlen.

*Ehrenamtliche tragen die Ideen und Ziele der AIDS-Hilfen in die Gesellschaft.*

Sie verbreiten in ihrem sozialen Umfeld (Freundes- und Bekanntenkreis, Angehörige) die Ziele und Inhalte der AIDS-Hilfe-Arbeit. Dadurch wird für Außenstehende erkennbar, dass nicht nur „der gelernte Profi“, sondern im Grunde jeder Mensch Hilfe und Unterstützung bieten kann. AIDS-Hilfe wird so – über den organisatorischen Rahmen hinaus – zu einer Bewegung, die sich für die Solidarität mit Menschen mit HIV einsetzt.



*Ehrenamtliches Engagement ermöglicht das Bearbeiten eigener Fragen und Themen.*

Indem AIDS-Hilfe mit Ehrenamtlichen zusammenarbeitet, eröffnet sie ihnen Wege zur Auseinandersetzung mit HIV/AIDS und den damit verbundenen Themen sowie zur aktiven Beteiligung an der Lösung von Problemen. Auf diese Weise wird es ihnen zugleich möglich, eigener Isolation und Ohnmacht entgegenzuwirken.

*Ehrenamtliche machen die Vielfalt und den Umfang der Unterstützungsangebote erst möglich.*

Durch die Zeit und Energie, die Ehrenamtliche in die AIDS-Hilfe investieren, kann diese besser auf den Bedarf und die Bedürfnisse ihrer Zielgruppen eingehen. Die von Ehrenamtlichen eingebrachten Erfahrungen, Berufskennntnisse und Ideen tragen wesentlich dazu bei, dass die AIDS-Hilfe-Arbeit lebendig bleibt und nicht erstarrt.

Die AIDS-Hilfe nutzt diese Qualitäten des Ehrenamts, um von HIV/AIDS betroffene und bedrohte Menschen zu stärken, damit sie nicht zu Objekten des Gesundheitssystems werden, sondern ihren eigenen Weg gehen können – wenn sie wollen, gemeinsam mit anderen.

## UNTERSCHIEDE ZWISCHEN EHRENAMT UND HAUPTAMT

Ehrenamtliches Handeln ist selbst gewähltes, persönliches und freiwilliges Handeln mit „Eigen-Sinn“ und „Eigen-Wert“ zugunsten des sozialen Miteinanders. Daraus wird deutlich, dass ehrenamtliches Engagement kein Ersatz für hauptamtliches Handeln ist.

Hauptamtliches Handeln muss an Standards ausgerichtet sein, um den Erwartungen entsprechen zu können, welche die „Nutzer/innen“ und die Öffentlichkeit an die jeweilige Einrichtung stellen. Diese Standards gründen auf Ausbildung und Professionalität und sind gesichert durch die Möglichkeit von Sanktionen bis hin zur Kündigung, die meist den Verlust der Existenzgrundlage bedeutet. Die Entlohnung hauptamtlich Tätiger kann als „Schmerzensgeld“ dafür verstanden werden, dass sie bei Bedarf persönliche Ziele, Vorstellungen und Bedürfnisse hintanstellen müssen, um die in der Einrichtung geltenden Anforderungen erfüllen zu können.

Die Arbeit hauptamtlicher Mitarbeiter/-innen muss berechenbar und durch die „Nutzer/innen“ auch einklagbar sein. Es gehört aber zum Wesen des Ehrenamts, dass man es jederzeit wieder „zurückgeben“ kann. Die Qualität des ehren-

amtlichen Engagements darf nicht vergessen lassen, dass es – im Gegensatz zum Hauptamt – eben nicht verrechtlicht und sanktionsbewehrt ist und damit tendenziell unberechenbar bleibt (Barabas 1999).

Für Geschäftsführer/innen und Freiwilligenkoordinator(inn)en in AIDS-Hilfen ergeben sich daraus besondere Probleme. Da sie gegenüber ehrenamtlich Tätigen keine formale Machtbasis (z. B. die des Arbeitgebers) haben, können sie Ehrenamtliche nur bedingt zur Erfüllung bestimmter Tätigkeiten verpflichten. Und weil Ehrenamtliche sich nicht an Kündigungsfristen halten müssen, kann durch ihren plötzlichen Ausstieg das Leistungsangebot der Einrichtung in Gefahr geraten. Solche Situationen erfordern ein hohes Maß an „Organisationskunst“ und Einfühlungsvermögen. Soll die ehrenamtliche Mitarbeit nicht zu einer Quelle für Jobstress werden, bedarf sie klarer Regelungen (Schreyögg 1996; DAH 1996).

#### UNTERSCHIEDE ZWISCHEN EHRENAMT UND SELBSTHILFE

Ehrenamtliche engagieren sich für andere Menschen oder für eine bestimmte Sache (z. B. den Umweltschutz oder den Tierschutz). Ihr Engagement richtet sich nach

außen, während sich die Selbsthilfe, wie ihr Name bereits sagt, auf das Selbst konzentriert. Selbsthilfe im ureigentlichen Sinn bedeutet, dass sich Menschen mit einem ähnlichen Problem zusammenfinden, um gemeinsam daran zu arbeiten und Lösungen zu finden. In der Selbsthilfegruppe haben alle Mitglieder zumindest formal den gleichen Status. Ihre Arbeit ist geprägt von der eigenen Betroffenheit und den daraus folgenden Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie von der Annahme, dass aus der Kommunikation „unter Gleichen“ Hilfe für das „geschädigte/bedrohte Selbst“ erwächst (DAH 1997).

In der AIDS-Hilfe finden sich sowohl „klassische“ Selbsthilfegruppen – vor allem von Menschen mit HIV/AIDS –, als auch ehrenamtlich Engagierte aus unterschiedlichsten Bevölkerungs- und Berufsgruppen, darunter auch HIV-Positive, die sich nicht in erster Linie für persönliche Belange einsetzen, sondern für andere etwas bewegen wollen. Wer als Ehrenamtlicher selbst HIV-positiv ist, kann diese Tatsache in seinem Engagement natürlich nicht ganz ausblenden. Das Engagement für andere überschneidet sich deshalb häufig mit der Hilfe für sich selbst. Hier ist es die Aufgabe der AIDS-Hilfe, zwischen unterschiedlichen Perspektiven, Erwartungen und Ansprüchen auszugleichen.

## MOTIVE FÜR EIN EHRENAMTLICHES ENGAGEMENT

Die Ehrenamtlichen „der ersten Stunde“ waren in der Mehrzahl schwule Männer und einige Solidarische. Sie wurden aktiv, weil sie sich selbst oder ihre Partner und Freunde durch AIDS bedroht sahen. Heute kommen die an ehrenamtlicher Mitarbeit Interessierten aus allen Bevölkerungsgruppen. Ihre Motive sind dabei sehr unterschiedlich.

Als häufigstes Motiv wird genannt, man möchte sich für diskriminierte Mitmenschen einsetzen und so Solidarität erweisen – persönliche Bezüge zum Thema AIDS sind den Interessent(inn)en oft gar nicht bewusst. Solidarität wird so häufig genannt, dass dieses Motiv fast pauschal erscheint, was seine Bedeutung jedoch nicht mindert, vor allem, wenn man genauer untersucht, was unter Solidarität verstanden wird. Für die meisten Ehrenamtlichen bedeutet sie nicht „Mildtätigkeit gegenüber hilflosen Objekten“, sondern Austausch in einem sozialen Netzwerk mit sinnstiftender Bedeutung. Mit dem freiwilligen, unbezahlten Engagement verbinden sich fast immer auch persönliche, auf das eigene Leben gerichtete Wünsche, Erwartungen und Ziele (DAH 1999).

Häufig wird deshalb der Wunsch geäußert, das eigene Leben mit neuem Sinn zu füllen. Nicht umsonst begegnen wir in den AIDS-Hilfen Menschen mit vielen Potenzialen, die in der Routine jahrelanger Berufstätigkeit oder in privaten Zusammenhängen zu wenig gefordert sind und sich dort kaum verwirklichen lassen. Zugehörigkeit, Verantwortung und kreative Mitgestaltung eines menschlichen Miteinanders bilden einen Gegensatz zum Erwerbsleben, das zwar (gut) bezahlt, aber oft als sinnentleert erlebt wird. Das gemeinschaftliche Engagement vermag Sinn zu geben, weil eigene Ideen und eigenes Handeln dort Bestätigung finden. Und häufig verbindet sich damit auch der (meist ungerne genannte) Wunsch, neue Kontakte zu knüpfen und Freunde zu gewinnen.

Motive, die tiefer in der eigenen Persönlichkeit liegen oder in der Biografie wurzeln, erkennen viele Ehrenamtliche erst später, so etwa im Rahmen der Basisqualifizierung oder im AIDS-Hilfe-Alltag selbst (Müller/Lemmen 1999). Das wundert kaum, geht es dabei doch um menschliche Belange:

- ◆ Sexualität in all ihren Spielarten und Bedeutungen
- ◆ Drogengebrauch, Rauscherfahrten und Abhängigkeit
- ◆ Tabubruch und soziale Ausgrenzung

- ◆ vielfältige Lebensweisen und -entwürfe
- ◆ Emanzipation, soziale Integration und Akzeptanz
- ◆ Krankheit, Sterben und Tod.

Diese Themen, die Menschen in ihrem Innersten berühren, weil sie etwas mit ihrem aktuellen oder früherem Leben zu tun haben, werden sonst nur selten so intensiv bearbeitet. Die AIDS-Hilfe braucht deshalb Mitarbeiter/innen, die bereit sind, sich mit diesen Themen auseinander zu setzen und sie in der Gemeinschaft zu bearbeiten – seien es Schwule oder heterosexuelle Frauen und Männer, Drogengebraucher/innen oder Substituierte, Ältere oder Jüngere, Deutsche oder Migrant(inn)en, HIV-Positive, Nichtgetestete oder HIV-Negative. Ideal ist es, wenn sich in der Mitarbeiterschaft die Lebenswelten und Lebensweisen der Angebotsnutzer/innen widerspiegeln. Der Anspruch, dass AIDS-Hilfe ein Ort ist, wo unterschiedliche Lebensweisen respektiert und akzeptiert werden, wird erst so mit Leben erfüllt und damit glaubwürdig.

### **DIE „DYNAMISCHEN DREIECKE“ DER AIDS-HILFE-ARBEIT**

AIDS-Hilfe-Arbeit ist fast immer Beziehungsarbeit. Jenseits aller Ansprüche im

Hinblick auf Menschlichkeit und Solidarität müssen haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen dabei zwischen privaten und (semi-)professionellen Beziehungen unterscheiden können – was nichts darüber aussagt, wie persönlich oder unpersönlich Beziehungen jeweils gestaltet werden. Der wesentliche Unterschied zwischen beiden Beziehungsformen liegt darin, dass (semi-)professionelle Beziehungen immer über Dritte vermittelt sind. Und da Betreuungen über die Organisation AIDS-Hilfe vermittelt sind, können sie niemals „Privatsache“ zwischen Betreuern und Betreuten sein. Diese Grenzziehung erfolgt zum Schutz der Mitarbeiter/innen und Klient(inn)en vor Übergriffen in ihre Privat- und Intimsphäre und dient zur Sicherung der Qualität der AIDS-Hilfe-Angebote. Für die Selbsthilfe hingegen gelten andere Bedingungen: Dort nämlich sind die Beziehungen untereinander immer privater Natur, keiner der Beteiligten ist einem Dritten gegenüber verpflichtet.

Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen stehen mit drei Akteuren in Beziehung, und zwar mit

- ◆ den Klient(inn)en, für die sie sich im Rahmen ihrer Aufgaben engagieren,
- ◆ der AIDS-Hilfe als Organisation, die den Rahmen für das ehrenamtliche Engagement vorgibt,

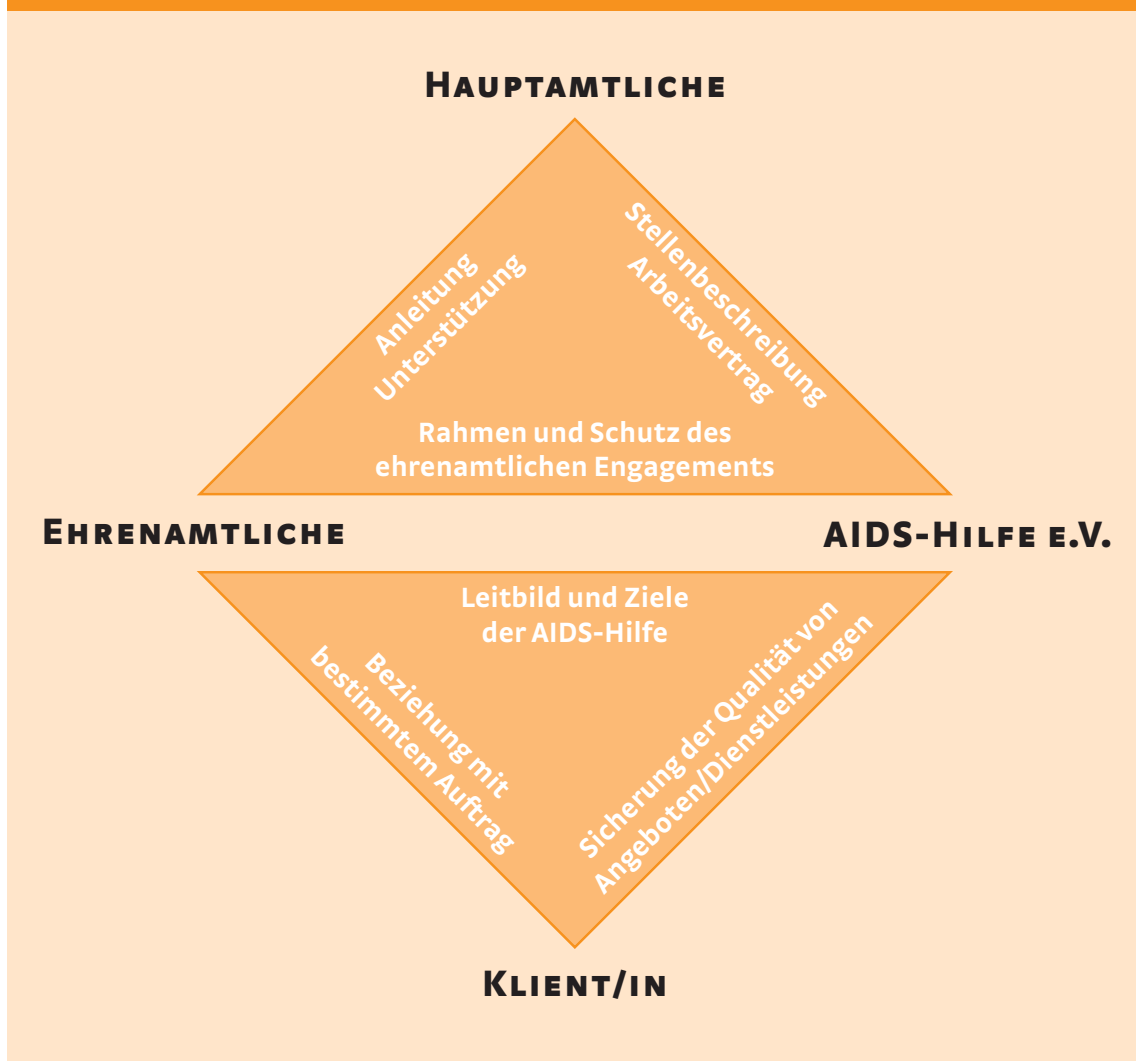
- ◆ den hauptamtlichen Mitarbeiter(inne)n, mit denen sie zusammenarbeiten.

Die Beziehungen zwischen den Akteuren sind durch bestimmte Regeln und Aufträge gekennzeichnet, wie Abbildung a) zeigt.


In diesen Dreiecken stehen zunächst jeweils zwei Akteure miteinander in Beziehung:

- ◆ *Ehrenamtliche mit Klient(inn)en*. Ehrenamtliche haben z. B. den Auftrag, einen Klienten zu betreuen und dabei be-

## ABBILDUNG A







**„Ich arbeite als Ehrenamtlerin, weil ich mich im sozialen Bereich engagieren will. Ich arbeite in der Berliner Aids-Hilfe, weil das Thema Aids und das damit zusammenhängende gesellschaftliche Umfeld mich besonders ansprechen.“**

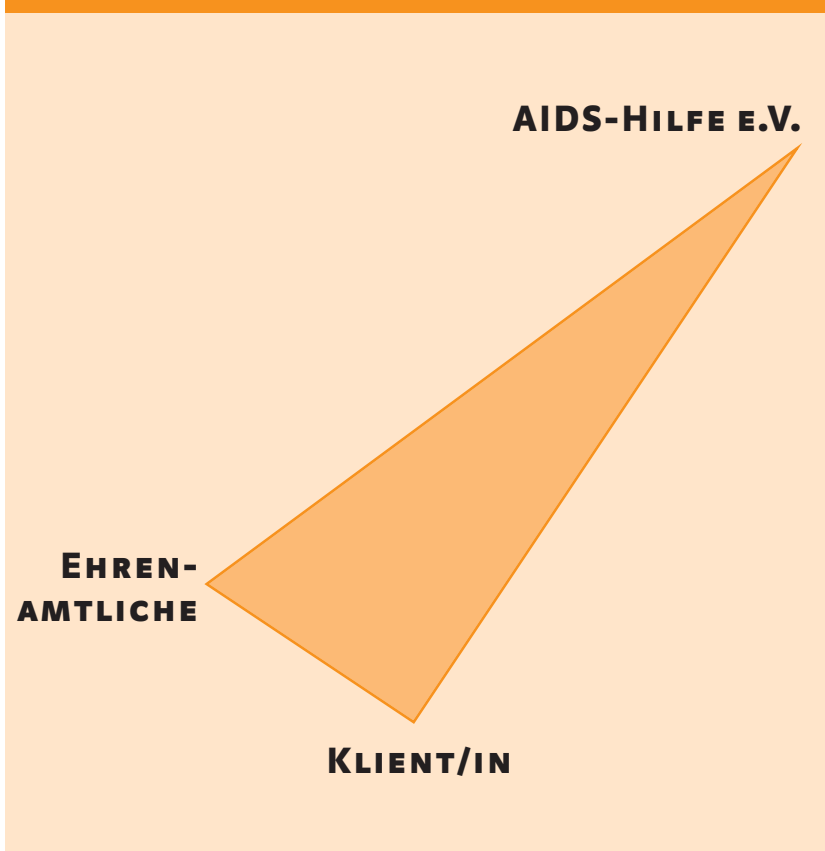
stimmte Standards einzuhalten. Der Klient wiederum erwartet, dass er eine gute Betreuung bekommt.

- ◆ *Hauptamtliche mit Ehrenamtlichen.* Hauptamtliche haben die Aufgabe, die Ehrenamtlichen anzuleiten und sie im Arbeitsalltag zu unterstützen. Die Ehrenamtlichen wiederum erwarten, dass sie auf ihre Aufgaben gut vorbereitet werden und bei Problemen, die sich bei der Aufgabenerfüllung ergeben, Hilfe bekommen.
- ◆ *die Organisation AIDS-Hilfe mit den Hauptamtlichen.* Die Rechte und Pflichten beider Seiten sind durch Arbeitsvertrag und Stellenbeschreibung geregelt.
- ◆ *die Klient(inn)en mit der Organisation AIDS-Hilfe.* Die Erwartungen der Klient(inn)en erfüllt die AIDS-Hilfe insofern, als sie dafür sorgt, dass ihre Angebote von guter Qualität sind.

Keines dieser Dreiecke ist statisch, vielmehr sind sie in Bewegung, weil sich ihre Winkel durch das jeweilige Verhältnis zwischen den Beteiligten ständig verändern. Dabei geht es nicht darum, dass es den Akteuren gelingt, ihre Beziehung zueinander im Gleichgewicht zu halten. Die Dreiecke dürfen also durchaus schief sein.

In Abbildung b) haben Betreuer und Betreuter z. B. eine sehr enge Beziehung zueinander, und die AIDS-Hilfe ist für sie weiter weg. Der Bezug zur AIDS-Hilfe bleibt aber erhalten (z. B. über die Supervisionsgruppe), wodurch Verlässlichkeit und Kontinuität in der Betreuung gewährleistet sind (siehe Schenkel AIDS-Hilfe – Klient/in). Ohne Einbindung in das Leitbild und die Ziele der Organisation würde das ehrenamtliche Engagement je-

**ABBILDUNG B**



doch zu einer unkontrollierten Privatsache, die sich wahrscheinlich auch einer langfristigen, koordinierten Zielplanung entzöge (siehe Schenkel AIDS-Hilfe – Ehrenamtliche).

Geht hingegen der Winkel zur AIDS-Hilfe hin verloren – weil Betreuer und Betreuer z.B. eine Liebesbeziehung miteinander eingehen –, wird die Betreuung zu einer Privatsache zwischen den beiden. In einem solchen Fall ist es nur konsequent, wenn die AIDS-Hilfe darauf besteht, aus diesem Dreieck entlassen zu werden, und sich von dem betreffenden Betreuer trennt.

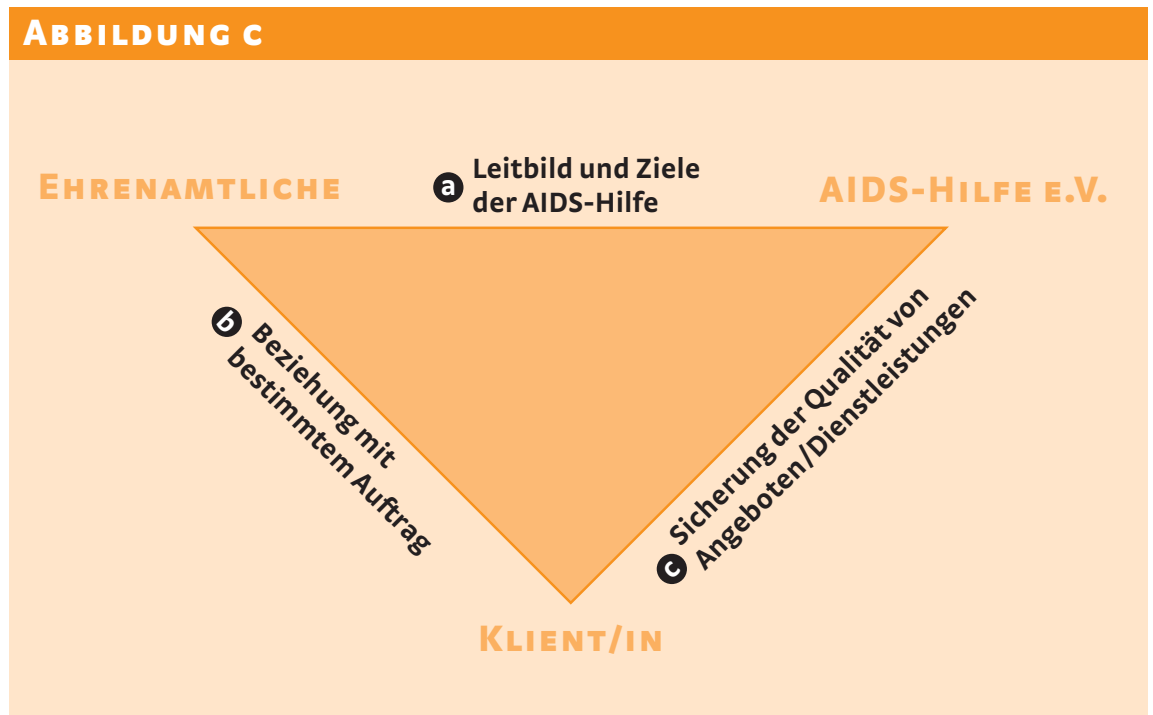
**DAS DREIECK  
„AUSSENBEZIEHUNG“**

Dieses Dreieck zeigt, welche Elemente miteinander in Beziehung treten, um ein Angebot für Einzelpersonen oder bestimmte Zielgruppen zu realisieren:

**a Leitbild und Ziele  
der AIDS-Hilfe-Arbeit**

Weil die AIDS-Hilfe davon überzeugt ist, dass sie bestimmte Ziele nur durch den Einsatz ehrenamtlicher Kräfte erreichen kann und deren Engagement eine be-

**ABBILDUNG C**



sondere Qualität hat (siehe S. 8f.), ist die Ehrenamtlichkeit fest in ihrem Leitbild verankert. Das Ziel der AIDS-Hilfe ist jedoch nicht, so viele Ehrenamtliche wie möglich zu beschäftigen, sondern für bestimmte Aufgaben die jeweils geeigneten Menschen zu gewinnen, die zugleich bereit sind, ihr Handeln am Leitbild der AIDS-Hilfe auszurichten.

#### **b** Beziehung mit bestimmtem Auftrag

Ehrenamtliche müssen genau darüber in Kenntnis gesetzt werden, was zu ihrem Auftrag gehört und was nicht. So ist z. B. die Betreuung keine „Privatsache“ zwischen ehrenamtlichem Betreuer und Betreutem (siehe S. 12), sondern die AIDS-Hilfe legt fest, welche Voraussetzungen der Betreuer „mitbringen“ muss, welchen Anforderungen die von ihm zu erbringende Tätigkeit zu entsprechen hat und wie dafür gesorgt wird, dass er den Anforderungen gerecht werden kann (durch Anleitung und Begleitung, eventuell durch Supervision). In diesem Sinne ist „Betreuung“ immer ein Auftrag, bei dem drei Akteure im Spiel sind: die Organisation AIDS-Hilfe, die Betreuten und die Ehrenamtlichen.

Die Beziehung zwischen diesen Akteuren wird zugleich durch die besondere Qualität des ehrenamtlichen Engagements

mitbestimmt, z. B. durch die Nähe Ehrenamtlicher zum Lebensalltag ihrer Klientel – ein Merkmal, das die AIDS-Hilfe berücksichtigen muss. Diese Nähe darf sie z. B. nicht durch Organisationswut im Rahmen der Qualitätssicherung gefährden. Die Klient(inn)en wiederum sollten zu ihren Begleiter(inn)en eine Beziehung entwickeln können, in dem Auftrag und persönliches Engagement in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

#### **c** Sicherung der Qualität von Angeboten/Dienstleistungen

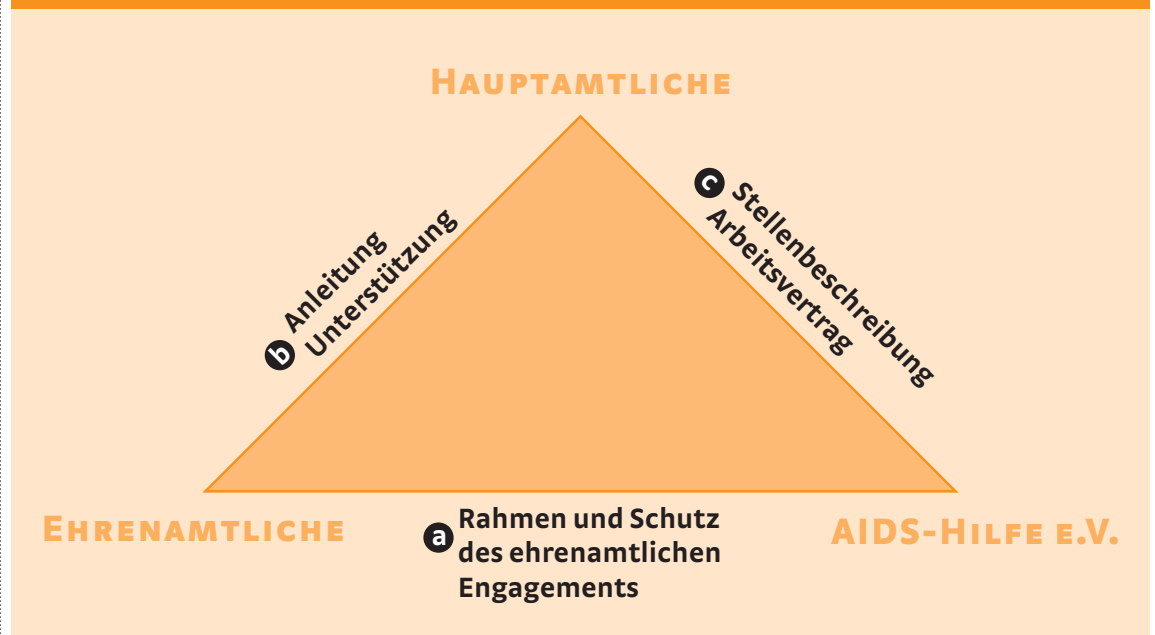
Die AIDS-Hilfe als Organisation will nicht nur für eine bestimmte Qualität der in ihr geleisteten Arbeit einstehen, sondern sie ist dazu verpflichtet: zum einen durch die Vorgaben im Rahmen der finanziellen Förderung (z. B. durch die Kommune), zum anderen durch die Bedürfnisse und Erwartungen der Angebotsnutzer/innen, die ein Recht darauf haben, gut beraten und betreut zu werden. Zur Sicherstellung der Qualität der Angebote bedarf es bestimmter Vereinbarungen darüber, wie die Arbeit zu organisieren ist.

**DAS DREIECK  
„INNENBEZIEHUNG“**

Dieses Dreieck verdeutlicht, wie in der Organisation AIDS-Hilfe dafür zu sorgen ist, dass Ehrenamtliche ihren Aufgaben gerecht werden können:

lichen Mitarbeiter/innen sowie die Gestaltung von Beratungs- und Betreuungsbeziehungen. Die Absicht dabei ist, sowohl die Klient(inn)en als auch die Mitarbeiter/innen vor Schaden zu bewahren, sie z. B. vor Übergriffen der jeweils anderen Seite zu schützen.

**ABBILDUNG D**



**a Rahmen und Schutz des ehrenamtlichen Engagements**

Zur Sicherung der Qualität des freiwilligen Engagements bedarf es interner Regelungen und Vereinbarungen im Hinblick auf die Auswahl, Einarbeitung, Entlassung und Anerkennung der ehrenamt-

**b Anleitung und Unterstützung von Ehrenamtlichen**

Ehrenamtliche brauchen Orientierung und Unterstützung sowohl beim Einstieg in die AIDS-Hilfe als auch während ihres Engagements. Diese Aufgabe kann z. B. hauptamtlichen Ehrenamtlichen-Koordi-



nator(inn)en übertragen werden, die zugleich dafür zu sorgen haben, dass Haupt- und Ehrenamtliche möglichst gut zusammenarbeiten. Grundsätzlich gilt: Ehrenamtliche sind keine Handlanger der Hauptamtlichen, und Hauptamtliche sind nicht dazu da, die Ehrenamtlichen zu bedienen.

### **C Stellenbeschreibung und Arbeitsvertrag**

Der Arbeitsvertrag bindet Hauptamtliche an die Ziele und das Leitbild der Einrichtung, und in der Stellenbeschreibung (Bestandteil des Arbeitsvertrags) ist festgelegt, welche Aufgaben sie zu erfüllen haben. Wenn im Leitbild das Element „Ehrenamtlichkeit“ enthalten ist, ergibt sich für Hauptamtliche bereits hieraus der Auftrag, mit Ehrenamtlichen zusammenzuarbeiten. Dieser Auftrag wird noch deutlicher, wenn er in der Stellenbeschreibung formuliert ist.

### **LEITSÄTZE DES EHRENAMTS**

Für die Organisation des freiwilligen Engagements und die Haltung gegenüber diesem gelten besondere Bedingungen, die den Beteiligten trotz langjähriger Kooperation mit Ehrenamtlichen nur wenig bewusst und in den Strukturen sozialer

Einrichtungen kaum verankert sind. Folgende Leitsätze können Orientierung im Umgang mit Ehrenamtlichen geben und dabei helfen, das freiwillige Engagement zu unterstützen und zu fördern:

Das Ehrenamt ist kein Selbstzweck. Die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Ehrenamtliche in die AIDS-Hilfe-Arbeit einbringen, sind mit den Arbeitsformen und den Zielen der AIDS-Hilfe in Einklang zu bringen. Ehrenamtlichen ist zu vermitteln, dass ihre Tätigkeiten nicht Selbstzweck sind, sondern dazu dienen, die Ziele der Organisation zu erreichen.

Das Ehrenamt muss Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Da Ehrenamtliche oft Laien in ihrem Tätigkeitsfeld sind, sollte man darauf achten, dass ihre Aufgabe überschaubar und leistbar ist. Mit zunehmender Erfahrung entwickeln die meisten zusätzliche Kompetenzen. Um ihre Motivation zur Mitarbeit zu erhalten und zu fördern, sollte es ihnen ermöglicht werden, neu erworbene Fähigkeiten und Fertigkeiten produktiv einzusetzen.

Ehrenamtliche haben Anspruch auf eine sinnstiftende Arbeit. Für Ehrenamtliche ist der Sinn, den sie in ihrem Engagement erfahren, oft der

wichtigste (und einzige) „Lohn“. Im eigenen Handeln einen Sinn zu sehen, stärkt das Selbstwertgefühl und fördert die Motivation, gute Arbeit zu leisten. Die ethische Qualität ehrenamtlichen Engagements, das „Helfen-Wollen“, macht Ehrenamtliche allerdings erpressbar, auch solche Aufgaben zu erfüllen, aus denen sie für sich keinen Sinn schöpfen können.

Ehrenamtliche haben Anspruch auf Wertschätzung ihrer Arbeit. Jedes Engagement braucht Bestätigung, um es langfristig durchhalten zu können. Deshalb ist die AIDS-Hilfe gefordert, hier angemessene Formen der Wertschätzung zu entwickeln – dies umso mehr, als die erforderliche Bestätigung nicht unmittelbar aus der Tätigkeit selbst bezogen werden kann.

Ehrenamtliche sind Kolleg(inn)en mit entsprechenden Rechten und Pflichten. Da sie Zeit, Energie und Kreativität in die AIDS-Hilfe einbringen, haben sie ein Anrecht auf Integration in das Team und in die Strukturen der Einrichtung sowie auf Fürsorge (Arbeitsschutz, Anleitung, Förderung usw.). Ihre Potenziale können sie nur dann entfalten, wenn man ihnen Entscheidungsspiel-

räume zubilligt, ihnen mit Respekt begegnet und sie als gleichberechtigte Kolleg(inn)en akzeptiert. Als Mitarbeiter/innen haben sie zugleich Pflichten (z. B. zu Loyalität und Verschwiegenheit), und für sie gelten die gleichen Regeln wie für Hauptamtliche (z. B. keine Geschenke anzunehmen, mit Klient[in]en keine sexuelle Beziehung einzugehen oder keine Drogen mit ihnen zu konsumieren).

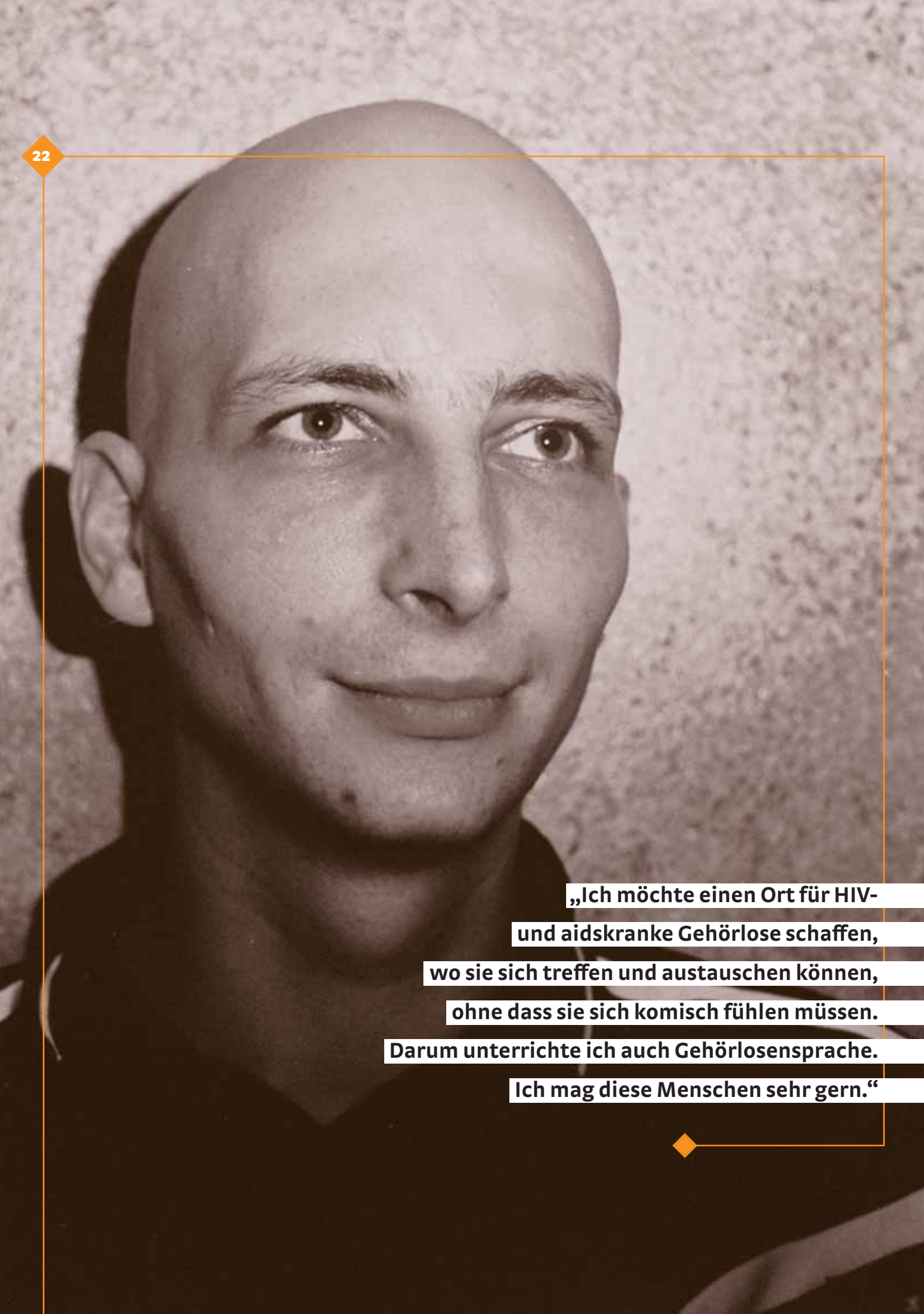
Ehrenamtliche haben Anspruch auf Transparenz. Wie Hauptamtliche sind auch Ehrenamtliche darüber in Kenntnis zu setzen, welche Aufgaben sie zu erfüllen haben, welchen Standards sie dabei genügen müssen und was sie für ihr Engagement bekommen (z. B. Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote). Nur wenn sie hierüber Bescheid wissen, können sie Art und Umfang ihres Einsatzes eigenverantwortlich bestimmen.

Ehrenamtliche müssen auf ihre Aufgaben vorbereitet und bei deren Erfüllung unterstützt werden. Auch bei ehrenamtlichen Kolleg(inn)en gilt die Fürsorgepflicht. Deshalb dürfen sie nicht unvorbereitet und ohne Begleitung mit komplexen Aufgaben be-

traut werden. Sie angemessen vorzubereiten, heißt zugleich, es ihnen zu ermöglichen, sich ihrer Grenzen bewusst zu werden. So schützt man sie vor Überforderung und Frustration und die Klient(inn)en vor Helfer(inne)n, die ihnen keine Hilfe sein können.

Ehrenamtliche sind weder Einzelkämpfer noch Lückenbüßer.

Ihre zeitlichen Ressourcen für das freiwillige Engagement sind oft begrenzt. Allein schon deshalb sind Ehrenamtliche nur in Teile des Informationsflusses und der Entscheidungsprozesse integriert. Durch kollegiale Einbindung lässt sich sicherstellen, dass Ehrenamtliche Zugang zu Informationen erhalten und mitentscheiden können. Dann können sie auch ihre Aufgaben und die Probleme, die sich ihnen dabei stellen, mit Kolleg(inn)en besprechen, und einmal übernommene Aufgaben auch wieder abgeben, statt auf ihnen sitzen zu bleiben, weil sich sonst niemand dafür zuständig fühlt. Ehrenamtlichen alle liegen gebliebenen Aufgaben zuzuschieben, ist beileibe kein Ausdruck von Wertschätzung. Vielmehr muss man ihnen vermitteln, dass sie zum Team gehören und wertvolle Dienste leisten – das gibt Kraft und motiviert.



**„Ich möchte einen Ort für HIV-  
und aidskranke Gehörlose schaffen,  
wo sie sich treffen und austauschen können,  
ohne dass sie sich komisch fühlen müssen.  
Darum unterrichte ich auch Gehörlosensprache.  
Ich mag diese Menschen sehr gern.“**

**D**ieses Kapitel zeigt auf, welche Maßnahmen die AIDS-Hilfe als Organisation treffen sollte, wenn sie mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten möchte, und welche Fragen zu klären sind, um für die eigene Einrichtung die jeweils passenden Lösungen zu finden. Die Hinweise sind aber auch dann hilfreich, wenn eine bereits bestehende Kooperation verbessert und ausgebaut werden soll. Die in den einzelnen Abschnitten formulierten Fragen sollen dazu anregen, die eigene Praxis zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

### **DIE HALTUNG DER EINRICHTUNG ZUM EHRENAMT KLÄREN**

Mit Ehrenamtlichen holt man sich Akteure ins Haus, die – wie andere Mitarbeiter/innen auch – eine bestimmte Vorstellung davon haben, was und wie die AIDS-Hilfe sein sollte, und sie wollen Einfluss nehmen, im Kleinen wie im Großen. Ihre Vorstellungen und Wünsche müssen ernst genommen werden. Bevor damit begonnen wird, Strukturen für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen zu entwickeln, muss man sich deshalb Klarheit über folgende Fragen verschaffen:

◆ *Welche Ziele wollen wir durch die Kooperation mit Ehrenamtlichen erreichen?*

Auch wenn nur deshalb nach Ehrenamtlichen gesucht wird, weil für hauptamtlich Beschäftigte kein Geld da ist, so gilt dennoch: Ihr Engagement hat spezielle Merkmale, denen die Einrichtung Rechnung tragen muss. Durch die Mitarbeit Ehrenamtlicher lassen sich Ziele sowohl für die AIDS-Hilfe-Arbeit allgemein als auch für bestimmte Projekte oder Angebote erreichen. Die Ziele oder Motive, die Ehrenamtliche für sich selbst definieren, müssen mit den Zielen der Einrichtung und der betreffenden Projekte oder Angebote abgeglichen werden, um alle Beteiligten vor Enttäuschung zu schützen.

◆ *Welche Stellung sollen Ehrenamtliche in unserer AIDS-Hilfe haben?*

Ehrenamtliche werden gern als Helfer/innen der Hauptamtlichen (miss-)verstanden. Zwar ist es schön, wenn sich Mitarbeiter/innen gegenseitig unterstützen. Viele ihrer Fähigkeiten blieben allerdings unbeachtet, würde man Ehrenamtliche auf die Rolle von Handlangern reduzieren. Und weil dies meist auch nicht ihrer Selbstwahrnehmung entspricht, können aus den erst so netten Helfer(inne)n recht schnell Störenfriede mit „überzogenen Ansprüchen“ werden.



◆ *„Will ich mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten?“*

Diese Frage müssen sich alle in der Einrichtung Tätigen stellen. Es hat wenig Sinn, sich allgemein zu einer Kooperation zu bekennen, insgeheim aber zu hoffen, dass es einen selbst nicht trifft. Ehrenamtliche sind immer Teil des Gesamtteams, auch wenn man sie nur in einem speziellen Bereich einsetzt, und haben Anspruch darauf, dass ihnen und ihrem Engagement mit Respekt begegnet wird. Wer eine Zusammenarbeit bejaht, muss sich außerdem bewusst sein, dass dies auch Zeit kostet und Arbeitsabläufe so zu gestalten sind, dass sich Ehrenamtliche in sie integrieren können. Manchmal befürchten hauptamtliche Mitarbeiter/innen, sie könnten durch den Einsatz von Ehrenamtlichen ihren Arbeitsplatz verlieren. Darauf muss eingegangen werden, z.B. durch Gespräche oder die Schaffung einer Atmosphäre, die solche Befürchtungen zerstreuen kann.

◆ *Gibt es Gründe, die gegen eine Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen sprechen?*

Expert(inn)en weisen darauf hin, dass es Bereiche gibt, in denen es sinnvoll sein kann, sich gegen die Mitarbeit von Ehrenamtlichen zu entscheiden. Das könnte z.B. für Tätigkeiten gelten, bei denen jeder Verstoß gegen die geltenden Regeln sanktioniert werden muss oder die sehr

unattraktiv sind (wie z. B. das leidige Putzen). Schmidbauer (2002) befürchtet z. B. bei von Ehrenamtlichen geprägten Einrichtungen eine „regressive Entprofessionalisierung“, da diese Mitarbeiter/innen verletzbarer seien als Hauptamtliche oder schneller ausstiegen, wenn sie nicht genügend Anerkennung, Rücksichtnahme und Bestätigung erfahren. Aufgaben, die leicht zu Überforderung und Frustration führen oder „unwichtig“ erscheinen, eignen sich für Ehrenamtliche wohl kaum.

An der Klärung dieser Fragen müssen Vorstand und Leitung, die hauptamtlichen Mitarbeiter/innen und, falls es in der Einrichtung bereits Ehrenamtliche gibt, diese und die Ehrenamtlichen-Koordination beteiligt werden, damit alle Meinungen hierzu berücksichtigt werden. Das Ergebnis der Klärung soll von allen Beteiligten mitgetragen werden können. Aufgrund der Dynamik, der die Arbeit mit Ehrenamtlichen unterliegt, ist es sinnvoll, sich mit diesen Fragen immer wieder neu auseinander zu setzen. Die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen darf kein Zufall sein!

## **ZIELE VON ANGEBOTEN KLAR DEFINIEREN**

So, wie Ehrenamtlichen bestimmte Tätigkeiten als sinnvoll und wichtig erscheinen, so hat die AIDS-Hilfe als Organisati-

on genaue Vorstellungen davon, mit welchen Angeboten sie ihre Ziele am besten erreicht. Bei der Schaffung eines Tätigkeitsfeldes für Ehrenamtliche gilt es daher folgende Fragen zu klären:

◆ *Was soll mit dem Angebot erreicht werden?*

Alle Beteiligten müssen genau wissen, welche Ziele mit einem Angebot erreicht werden sollen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass das Angebot irgendwann zum Selbstzweck wird oder Haupt- und Ehrenamtliche je unterschiedliche Ziele verfolgen.

◆ *Weshalb sollen Ehrenamtliche mit dieser Aufgabe betraut werden?*

Natürlich wird man erst einmal auf die besonderen Qualitäten von Ehrenamtlichen verweisen, die sich hier voll entfalten könnten. Es kann aber auch sein, dass sich die Einrichtung keine (weiteren) bezahlten Mitarbeiter/innen leisten kann bzw. Personal abbauen muss oder dass niemand die Aufgabe übernehmen will. In einem solchen Fall gilt es zu überlegen, wie der Gefahr, dass Ehrenamtliche zu Lückenbüßern werden, vorgebeugt werden kann.

◆ *Passt die Aufgabe zu den betreffenden Ehrenamtlichen?*

Wie gut ein Angebot ist, hängt wesentlich von der Motivation der Mitarbeiter ab.

Deshalb ist zu prüfen, ob Ehrenamtliche in der betreffenden Aufgabe einen Sinn sehen und den Anforderungen gerecht werden können.

## **PERSONELLE KOMPETENZEN UND RESSOURCEN PRÜFEN**

Ehrenamtliches Engagement braucht Pflege! Diese Mitarbeiter/innen bringen viel Zeit, Energie und Kreativität in die AIDS-Hilfe mit ein, die sie dann auch effizient einsetzen wollen. Um dieses Engagement sinnvoll nutzen und in die Abläufe und Ziele der Einrichtung eingliedern zu können, bedarf es einer Person mit koordinierender, begleitender und fördernder Funktion. Andernfalls besteht die Gefahr, dass wertvolle Energie vergeudet wird, Ehrenamtliche sich vernachlässigt fühlen und frustriert sind.

In größeren Einrichtungen bietet es sich an, eine hauptamtliche Mitarbeiterin mit der Ehrenamtlichen-Koordination zu betrauen. Hauptamtliche haben feste und in der Regel längere Arbeitszeiten, sind daher besser in den Informationsstrukturen verankert und haben einen guten Überblick über die Arbeitserfordernisse. Sie sind gut erreichbar und können flexibel auf aktuelle Veränderungen reagieren. Außerdem sind sie aufgrund ihrer Ausbildung fachlich versiert

und als Angestellte gegenüber ihrem Arbeitgeber zu Loyalität verpflichtet. In diesem Sinne übernimmt die Ehrenamtlichen-Koordination auch eine Mittlerrolle zwischen Organisationsleitung, Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen ein. In kleineren Einrichtungen kann diese Aufgabe ein ehrenamtlicher Mitarbeiter oder auch ein Mitglied des Vorstands übernehmen.

Die Ehrenamtlichen-Koordination ist für alle Aufgaben rund um das Ehrenamt zuständig. Auch wenn sie nicht alles selbst erledigen muss, hat sie doch dafür zu sorgen, dass Prozesse in diesem Feld angestoßen und aufeinander abgestimmt werden, damit das ehrenamtliche Engagement eine stabile und anerkannte Position in der Einrichtung erhält.

◆ *Ehrenamtlichen-Koordination:*

*Welche Kompetenzen und Ressourcen sind erforderlich?*

Der Ehrenamtlichen-Koordinator muss für diese Aufgabe fachlich qualifiziert sein und über ausreichend Zeit verfügen, um ihr gerecht werden zu können. Er muss fähig sein, auf sehr unterschiedliche Menschen zuzugehen und kollegial mit ihnen umzugehen. Es muss klar geregelt werden, für welche Aufgaben dieser Mitarbeiter zuständig ist. In der Regel entscheidet er über Beginn und Ende der Mitarbeit von

Ehrenamtlichen und ist für alle Fragen im Rahmen der Fürsorgepflicht zuständig.

◆ *Wie ist der Ehrenamtlichen-Koordinator in das Team eingebunden?*

Der Ehrenamtlichen-Koordinator muss einerseits Ehrenamtliche über aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen in der AIDS-Hilfe-Arbeit auf dem Laufenden halten und andererseits Anregungen, die Ehrenamtliche „von draußen“ mitbringen, in das Kollegium weiterleiten. Ebenso obliegt ihm die Anwerbung von Ehrenamtlichen durch eine Öffentlichkeitsarbeit, die das Interesse an einer Mitarbeit zu wecken und zugleich für die Angebote der AIDS-Hilfe zu werben vermag. Um hier gute Arbeit leisten zu können, muss der Koordinator gut in das Team eingebunden sein.

◆ *Wie werden Konflikte zwischen Ehrenamtlichen-Koordination und fachlich Verantwortlichen geregelt?*

Um die Anliegen und Interessen der Ehrenamtlichen angemessen vertreten zu können, muss die Ehrenamtlichen-Koordination von den fachlich Verantwortlichen unabhängig sein. Außerdem muss vereinbart sein, wer zu welchen Fragen gehört werden muss und wer zu entscheiden hat. Im Falle eines Konflikts zwischen beiden Seiten kann es notwendig werden,

dass die Geschäftsleitung oder der Vorstand vermittelnd eingreift.

Ist die Ehrenamtlichen-Koordination zugleich für ein bestimmtes Fachgebiet verantwortlich, kann es leicht zu einer Interessenkollision kommen. Dieses Risiko lässt sich mindern – jedoch nicht ausschließen! –, wenn man sich dessen bewusst ist und sich entsprechend verantwortungsvoll verhält sowie durch Supervision. Konflikte sind ebenso möglich, wenn der Ehrenamtlichen-Koordinator eine niedrigere Position innehat als die fachlich Verantwortlichen, die auch den Bedarf an Ehrenamtlichen festlegen. Wenn Ehrenamtliche z. B. nicht angemessen angeleitet oder begleitet werden, hat er kaum eine Möglichkeit, korrigierend einzugreifen.

## TÄTIGKEITSFELDER PLANEN

Die Projektverantwortlichen haben dafür zu sorgen, dass die Projektziele möglichst vollständig und effizient umgesetzt werden. Dafür schaffen und pflegen sie die notwendigen Strukturen, wozu auch die Arbeitsbedingungen der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen gehören. In diesem Abschnitt geht es um Fragen zur Gestaltung eines Arbeitsfeldes, in dem mit Ehrenamtlichen zusammengearbeitet werden soll.

◆ *Wie sind fachliche Anleitung und Kommunikation geregelt?*

Für das jeweilige Arbeitsfeld muss es einen Mitarbeiter geben, der die fachliche Verantwortung trägt, die Arbeitsabläufe organisiert und als Ansprechpartner für Ehrenamtliche zur Verfügung steht. Folgende Fragen sind zu klären: Wann und wie können Ehrenamtliche diesen Mitarbeiter erreichen? In welchem Rahmen findet der fachliche Austausch mit Ehrenamtlichen statt, wo werden ihre Anliegen und Probleme besprochen? Wohin werden Kritik und Anregungen geleitet? Und nicht zuletzt: Wer hat wem was zu sagen? In die Klärung sind einzubeziehen: der für das Arbeitsfeld verantwortliche Mitarbeiter, die Geschäftsleitung und – falls bereits mit Ehrenamtlichen gearbeitet wird – die Ehrenamtlichen-Koordination sowie die im Arbeitsfeld tätigen Ehrenamtlichen.

◆ *Welche Aufgaben fallen im Arbeitsfeld an, und wie umfangreich sind sie?*

Um zu wissen, wie viele Ehrenamtliche gebraucht werden und welche Kompetenzen sie mitbringen müssen, muss zunächst ermittelt werden, wie anspruchsvoll die Aufgaben des Arbeitsfeldes sind und wie viel Zeit für sie zu veranschlagen sind. Das Ergebnis der Ermittlung kann als Grundlage für die Aufgabenbeschreibung dienen (siehe S. 45f.).

◆ *Welche Kompetenzspielräume bietet der Tätigkeitsbereich?*

Für bestimmte Aufgaben sind in der Regel Grundqualifikationen erforderlich. Es gibt aber auch Ehrenamtliche, die mehr „mitbringen“ als unbedingt notwendig oder dieses Mehr im Laufe ihres Engagements entwickeln. Ehrenamtlichen, die ihre Kompetenzen voll zum Einsatz bringen möchten, sollte dies auch ermöglicht werden, indem man ihre Aufgabe/n erweitert.

### **PLATZ SCHAFFEN**

Ein eigener Arbeitsplatz drückt nicht nur Wertschätzung aus, sondern ist auch nötig, um Aufgaben sachgemäß erledigen zu können. Eine Telefonberaterin braucht einen Schreibtisch, um während des „Dienstes am Hörer“ z. B. Info-Unterlagen einsehen zu können. Und wer einen Frühstückstreff organisiert, braucht vielleicht die Küche der Einrichtung, um Getränke und Speisen vorzubereiten. Wenn aber die Küche zugleich der einzige Pausenraum für alle Mitarbeiter/innen ist, kann es zu Problemen kommen.

Die Arbeitsplätze für Ehrenamtliche werden meist von Hauptamtlichen organisiert, von Kolleg(inn)en also, die oft den ganzen Tag in ihrer Arbeitsstelle verbringen und sich dort entsprechend einrich-

ten, was verständlich ist. Dabei passiert es aber schnell, dass Ehrenamtliche, die nur stundenweise und auch nicht jeden Tag vor Ort sind, in Sachen Arbeitsplatz stiefmütterlich behandelt werden: sei es, dass sie den unattraktivsten Platz in der ganzen Einrichtung bekommen, dass dieser das Erledigen von Aufgaben erschwert, dass er jedes Mal neu erkämpft werden muss oder gar ungesund ist. Ein schlechter Arbeitsplatz drückt mangelnde Wertschätzung aus, verdirbt den Spaß an der Arbeit, reduziert oder verhindert Erfolgserlebnisse und kann sich auf die gesamte Arbeitsatmosphäre auswirken.

Soll Platz geschaffen werden für (neue) Ehrenamtliche, sollte man möglichst aus ihrer Perspektive planen und selbstverständlich diejenigen Personen mit einbeziehen, mit denen Ehrenamtliche dann den Raum und den Arbeitsplatz teilen.

◆ *Können Ehrenamtliche sich zugehörig fühlen?*

Damit Ehrenamtliche das Gefühl haben können: „Das ist meine AIDS-Hilfe“, muss ihnen vermittelt werden, dass man sie anerkennt und respektiert – auch und gerade durch einen klar festgelegten, ausreichend großen, gut ausgestatteten und ansprechenden Arbeitsplatz. Es macht schon einen erheblichen Unterschied, ob es in der AIDS-Hilfe einen Stuhl gibt, der

„mir gehört“, oder ob man jedes Mal erst einen vom Dachboden für mich holen muss. Selbstverständlich müssen Ehrenamtliche auch Zugang zum Pausenraum, zur Kaffeemaschine, zur Mitarbeitertoilette usw. haben. Ebenso sollte es einen Raum für Gespräche und Treffen geben sowie einen Platz für persönliche Sachen (Spind/Postfach). Ob sie sich als „Teil des Ganzen“ empfinden und auch von den Kolleg(inn)en so wahrgenommen werden, hängt nicht zuletzt davon ab, wo sich ihr Arbeitsplatz befindet: Ist er abgelegen, werden andere Kolleg(inn)en nicht so häufig vorbeischaun. Ein gut in die Räumlichkeiten eingebundener Arbeitsplatz dagegen erleichtert Kontakte, fördert das Miteinander und die Kommunikation.

◆ *Entspricht der Arbeitsplatz den zu erfüllenden Aufgaben?*

Um zu wissen, wie der Arbeitsplatz aussehen soll, müssen die Arbeitsabläufe klar sein: Was macht die Ehrenamtliche an ihrem Arbeitsplatz? Wird dieser Arbeitsplatz auch von anderen genutzt? Wenn geklärt ist, wie der Arbeitsplatz ausgestattet sein soll, gilt es festzulegen, wer über ihn zu bestimmen hat: Kann jeder die dort vorhandenen Schreibutensilien benutzen oder die Pflanzen umstellen, oder muss dies abgesprochen werden?

## SACHMITTEL BEREITSTELLEN

Für Ehrenamtliche müssen natürlich auch Sachmittel eingeplant werden, um ihren Arbeitsplatz aufgabengerecht ausstatten und weitere, durch die Beschäftigung von Ehrenamtlichen entstehende Kosten decken zu können. Darüber hinaus ist zu klären, an wen sich Ehrenamtliche wenden müssen, wenn sie bestimmte Materialien brauchen oder Fragen zu finanziellen Angelegenheiten haben.

◆ *Wofür sind Sachmittel einzuplanen?*

Sachmittel braucht man z. B. für die

- Anschaffung von Arbeitsstühlen und -tischen, für Kuchen und Getränke im Café-Projekt, Präsentationsmaterialien zur Öffentlichkeitsarbeit, kleine Aufmerksamkeiten für Klient(inn)en, Fahrtkosten usw.
- Versicherung der Ehrenamtlichen, ebenso für Telefonate und Porto (um Ehrenamtliche z.B. zu benachrichtigen oder ihnen Informationen zukommen zu lassen)
- Pflege des ehrenamtlichen Engagements, z. B. durch Fort- und Weiterbildung der Ehrenamtlichen (Honorare für Referenten, Raummiete), kleine Aufmerksamkeiten (z.B. Blumenstrauß im Krankheitsfall oder bei Jubiläen), das gemeinsame Weihnachtsessen des Teams usw.



Für die Finanzierung der ehrenamtlichen Arbeit allgemein oder von bestimmten, durch Ehrenamtliche abgedeckte Arbeitsfelder (z. B. Primärprävention durch Streetwork) können vielleicht auch andere Förderer gewonnen werden; entsprechende Möglichkeiten sind je nach Bundesland und Aufgabe sehr unterschiedlich.

Ehrenamtlichen ist es in der Regel nicht möglich, sich selbst um alles zu kümmern, was sie für die Erledigung ihrer Aufgaben brauchen. Sie sind hier auf entsprechende Vorleistungen der Hauptamtlichen angewiesen und müssen sich auf sie verlassen können. Fragen zur Ausstattung und Finanzierung ihres Arbeitsplatzes sollte man rechtzeitig angehen, d. h., bevor man Ehrenamtliche anwirbt und die ersten Kosten für das Arbeitsfeld anfallen. Vielleicht stellt sich dabei ja heraus, dass die verfügbaren Sachmittel für das geplante Angebot oder Projekt nicht ausreichen. Wird eine solche Klärung versäumt, sind Enttäuschungen seitens der Ehrenamtlichen vorprogrammiert. Sie geraten dann leicht in die Rolle des lästigen Bittstellers, was die Arbeitsbeziehung sehr belastet.

### BEI DEN MOTIVEN ANSETZEN

Das freiwillige Engagement wird in erster Linie aus persönlichen Motiven gespeist. Der Verlust dieser „Kraftquelle“ kann nicht,

wie bei Hauptamtlichen, durch andere Mittel kompensiert werden, wie z. B. Existenzsicherung durch Gehalt. Die Motive der Ehrenamtlichen müssen deshalb erfasst werden, damit diese sich ernst genommen und verstanden fühlen.

Um allgemeine Motive in Erfahrung zu bringen, lohnt es sich, zu anderen Einrichtungen Kontakt aufzunehmen, die bereits über entsprechende Erfahrungen verfügen (z. B. andere AIDS-Hilfen).

◆ *Welchen Raum erhalten die Motive ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen, und wie fördert man die Motivation?*

Ein Ort für das Thema „Motive“ ist natürlich das Erstgespräch (siehe S. 50ff.), in dem zu klären ist, ob der Ehrenamtliche und die Einrichtung „zusammenpassen“ und ob es ein Aufgabenfeld gibt, das diesen Motiven gerecht wird und somit als sinnvoll erlebt werden kann. Im Erstgespräch kann man auch schon vereinbaren, wie das Tätigkeitsfeld im Einzelnen zu gestalten ist, soll es individuellen Bedingungen (z. B. zeitlichen Ressourcen) und Bedürfnissen entsprechen – ein wichtiger Aspekt, um die Motivation aufrechtzuerhalten. Um die Motivationslage zu erkunden, bieten sich außerdem in regelmäßigen Abständen geführte Einzelgespräche an, denn sie kann sich ändern, und dann kann es nötig werden, das Tätigkeitsfeld

zu wechseln oder ganz aus dem freiwilligen Engagement auszusteigen.

Werden die Motive Ehrenamtlicher nicht zur Kenntnis genommen, erlahmt deren Engagement, und sie kommen dann seltener oder gar nicht mehr. Und wer die AIDS-Hilfe frustriert verlässt, trägt ein negatives Bild von ihr mit hinaus, aus dem geschlossen wird: „Wie die AIDS-Hilfe mit ihren Mitarbeiter(inne)n umgeht, so geht sie wahrscheinlich auch mit ihren Klient(inn)en um.“

◆ *Passen die Motive der Ehrenamtlichen zu Zielen und Leitbild der Einrichtung?*

Die AIDS-Hilfe arbeitet mit Ehrenamtlichen zusammen, um auf diesem Weg Anregungen von außen zu bekommen. Das bedeutet aber zugleich, dass sie sich immer wieder selbst hinterfragen muss und dabei auch zu dem Schluss kommen kann, dass bestimmte Motive in ihr keinen Platz haben, weil sie nicht mit ihren Zielen bzw. dem Bedarf der Klientel vereinbar sind. Solche Motive kann die AIDS-Hilfe dann auch nicht bedienen.

Für die Einrichtung muss klar sein, für welche Motive sie etwas zu bieten hat, welche sie (noch) akzeptieren kann und wo die Grenzen liegen. Und dies muss sie auch den Ehrenamtlichen vermitteln, um ihnen Gewissheit zu geben, z.B. in dem Sinne, dass sie Aufgaben, die sich nicht

mit ihren Motiven decken und die im Erstgespräch auch nicht vereinbart wurden, ablehnen können.

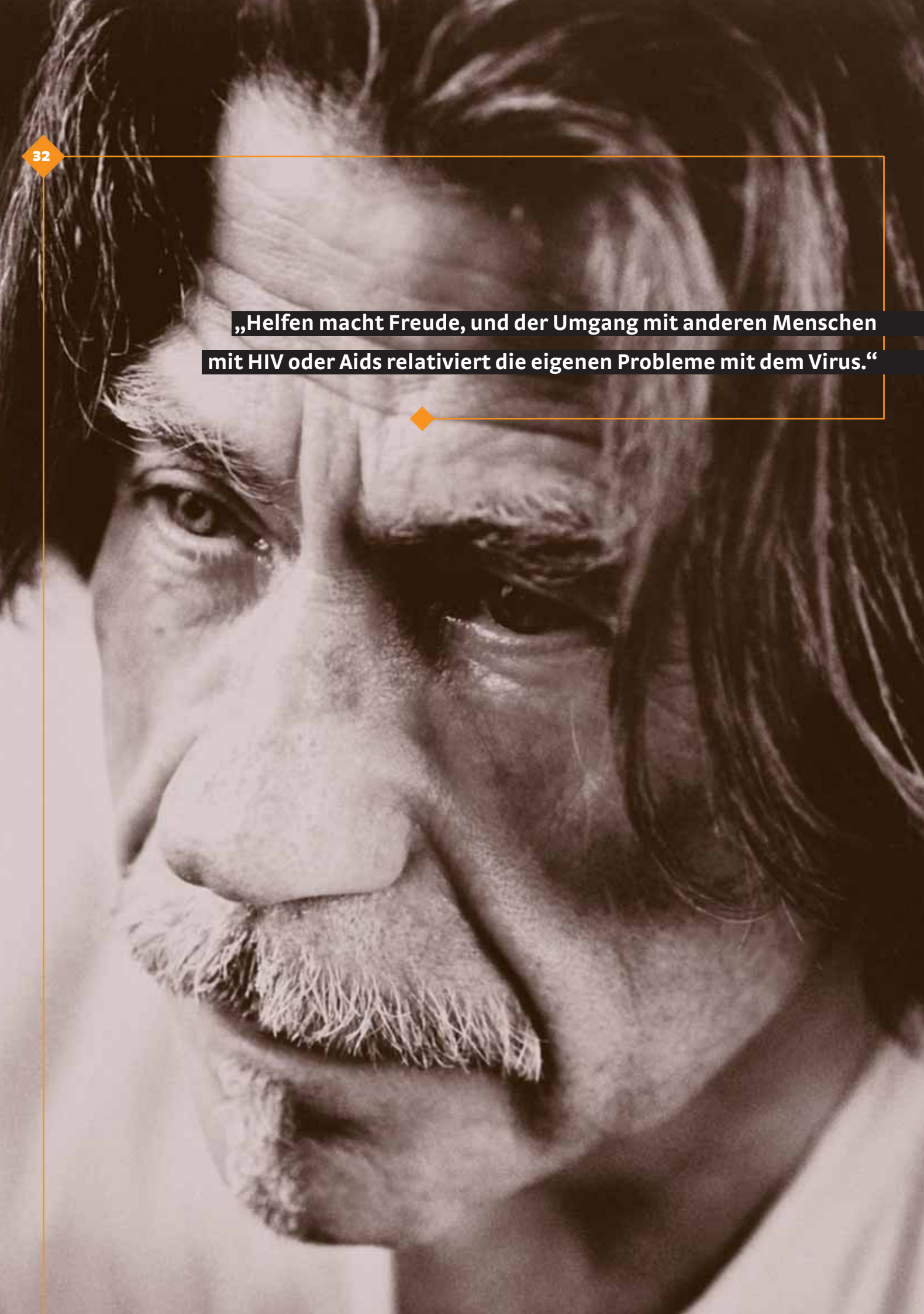
### ZEIT REALISTISCH PLANEN

Ehrenamtliche geben großzügig von ihrer Freizeit ab – einem oft sorgsam gehüteten Gut. In der Regel bieten Menschen dann Zeit an, wenn ihre persönlichen Bedürfnisse in den Bereichen Existenzsicherung (Erwerbsarbeit), Gesundheit, Sozialkontakte (Familie, Freundeskreis) sowie Freizeitaktivitäten (z.B. Sport, Hobbys) bereits befriedigt sind. Wenn eines dieser Grundbedürfnisse nicht mehr in ausreichendem Maß befriedigt werden kann, wird es das freiwillige Engagement sein, das als Erstes zurückgestellt wird.

Bevor jemand ein Ehrenamt antritt, sollte er sich fragen, worauf er verzichten kann, um Zeit dafür zu gewinnen. Und wird ein Projekt geplant, das von Ehrenamtlichen mitgetragen werden soll, muss überlegt werden, ob die dort anfallenden Aufgaben mit den zeitlichen Möglichkeiten der Ehrenamtlichen vereinbar sind.

◆ *Entspricht die Arbeitszeit den zeitlichen Ressourcen der Ehrenamtlichen?*

Der hohe Wert, den Ehrenamtliche der AIDS-Hilfe-Arbeit beimessen, und der Elan zu Beginn ihres Engagements verleiten



**„Helfen macht Freude, und der Umgang mit anderen Menschen mit HIV oder Aids relativiert die eigenen Probleme mit dem Virus.“**

sie oft dazu, ihre zeitlichen Ressourcen zu hoch einzuschätzen. Deshalb sollte die Arbeitszeit so vereinbart werden, dass Ehrenamtliche sie gut einhalten können und die Einrichtung sich auf ihren Einsatz verlassen kann – auch hier wirkt Klarheit für alle Beteiligten entlastend. Auf dieser Grundlage können später gegebenenfalls neue Vereinbarungen getroffen werden. Die oberste Zeitgrenze ist dann erreicht, wenn Ehrenamtliche die Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse zu Gunsten des Engagements vernachlässigen.

◆ *Wie groß ist der zu bewältigende Arbeitsumfang?*

Bei der Planung eines Projekts sollte überlegt werden, wie viel Zeit man braucht, um die dabei anfallenden Aufgaben zu bewältigen. Geht man davon aus, dass Ehrenamtliche in der Regel drei bis fünf Stunden pro Woche für ihr Engagement aufwenden, lässt sich in etwa errechnen, wie viele Mitarbeiter/innen für das Projekt gebraucht werden.

Mit den zeitlichen Ressourcen Ehrenamtlicher ist sorgsam umzugehen. Sie dazu zu bringen, möglichst viel Zeit anwesend zu sein, ihnen dann aber keine sinnvollen Aufgaben geben zu können, hieße, ihr Engagement nicht zu würdigen. Und wer öfter kommt als ihm lieb und eigentlich möglich ist, tut dies zu Ungun-

ten seines Privatlebens. Der dadurch entstehende Druck schlägt sich wiederum auf das Arbeitsklima in der Einrichtung nieder. Man sollte sich grundsätzlich darüber im Klaren sein, dass niemand sich über lange Zeit für eine Sache engagiert, ohne dafür etwas zurückzubekommen. Daher ist zu fragen, was Menschen als Ausgleich für ein Engagement erwarten, das weit über das normale Maß hinausgeht, und ob die AIDS-Hilfe diesen (unausgesprochenen) Erwartungen überhaupt gerecht werden kann.

## KOMMUNIKATION FÖRDERN

Ehrenamtliche verbringen meist nur wenige Stunden pro Woche in der Einrichtung. Die Gefahr ist daher groß, dass sie wichtige Informationen nicht erhalten oder ihre Anregungen und Anliegen nicht einbringen können, was zu erheblichen Behinderungen und Konflikten im Arbeitsprozess führen würde: Die Mitarbeiter/innen fühlten sich nicht ernst genommen und abqualifiziert, verlören ihre Motivation und sähen sich nicht mehr zu Loyalität gegenüber der Einrichtung verpflichtet – was sich letztlich negativ auf deren Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit auswirkte.

Sorgt die Einrichtung jedoch dafür, dass Ehrenamtliche gut in den Kommuni-

kationsfluss des Gesamtteams eingebunden sind, bringt sie damit persönliche Wertschätzung zum Ausdruck. Die Mitarbeiter/innen bekommen dann alle Informationen, die sie brauchen, um ihre Aufgabe effektiv und effizient zu erfüllen, sie fühlen sich zugehörig, sind mit ihrer Arbeit zufrieden, können sich mit den Inhalten und Zielen „ihrer“ AIDS-Hilfe identifizieren und sind motiviert, sich längerfristig zu engagieren.

◆ *Welche Informationen müssen Ehrenamtliche erhalten?*

Ehrenamtliche gut zu informieren heißt nicht, sie mit Informationen zuzuschütten. Nötig ist vielmehr eine qualifizierte Auswahl von Informationen. Neben der organisierten Kommunikation (z. B. Teamgespräche, Arbeitsgruppen) ist das fachlich-kollegiale „Gespräch am Rande“ unerlässlich – dafür muss Zeit sein.

◆ *Wie offen ist man für Informationen seitens der Ehrenamtlichen?*

Ehrenamtliche bringen Fähigkeiten mit und erwerben Kompetenzen während ihres Engagements. Um diese Ressourcen nutzen zu können, gilt es Wege zu bahnen, auf denen ihre Anregungen und ihre Kritik an die richtigen Empfänger gelangen. Ehrenamtliche können z. B. selbst sagen, an welchen Entscheidungsprozessen

sie beteiligt sein wollen. Oder man bindet sie dort ein, wo Informationen entstehen, die für sie wichtig sein könnten und für die man ihre Expertise braucht. So lässt sich vermeiden, dass beim Informations-transfer etwas verloren geht oder eine Sache mehrfach diskutiert werden muss.

◆ *Wie werden Ehrenamtlichen in den Informationsfluss eingebunden?*

Man kann verschiedene Kommunikationswege einrichten – je nach den Bedürfnissen und Möglichkeiten von Ehrenamtlichen. Für den Aufbau dieser Wege sollten diejenigen Personen zuständig sein, die im Abschnitt „Personelle Kompetenzen und Ressourcen prüfen“ genannt sind. Folgende Möglichkeiten bieten sich an:

- eigene Postfächer
- Rundschreiben, Aufrufe, Protokolle usw. per Post, Mail, oder Telefon. Dafür muss die aktuelle Anschrift, Telefonnummer und E-Mail-Adresse aller Ehrenamtlichen stets verfügbar sein.
- Informationsveranstaltungen, die auch die Möglichkeit der Aussprache bieten
- Gruppentreffen für Ehrenamtliche eines bestimmten Tätigkeitsgebiets zur Förderung des fachlichen Austauschs
- Beirats- oder Sprechertreffen, falls eine Selbstvertretung der Ehrenamtlichen vorgesehen ist.



## FÜR FACHLICHE BEGLEITUNG EINSCHLIESSLICH SUPERVISION SORGEN

Die Einrichtung ist für die Qualität ihrer Angebote verantwortlich und hat Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeiter(inne)n – zwei gute Gründe, die für eine fachlich qualifizierte Begleitung der freiwillig Engagierten sprechen. Durch sie ist sicherzustellen, dass Ehrenamtliche ihre Aufgaben angemessen erfüllen können und Hilfe bei Fragen und Problemen erhalten.

◆ *Wie kann die fachliche Begleitung geregelt werden?*

- Mit der fachlichen Begleitung Ehrenamtlicher sollten die für das jeweilige Aufgabenfeld verantwortlichen Hauptamtlichen betraut werden: Sie verfügen über entsprechende Kenntnisse und sind außerdem besser erreichbar als ehrenamtliche Kolleg(inn)en. Begleitung durch Ehrenamtliche kann zum einen in Gruppentreffen stattfinden, wo die Ehrenamtlichen sich austauschen und gegenseitig unterstützen können, zum anderen durch ein Patenschaftsmodell, bei dem erfahrene Ehrenamtliche neuen Kolleg(inn)en zur Seite gestellt werden.
- Bei Konflikten im Aufgabenfeld (z.B.

wegen unzureichender Arbeitsbedingungen) sollte die Ehrenamtlichen-Koordination als Mediator eingeschaltet werden.

- Die fachliche Begleitung kann durch schriftliche Anleitungen unterstützt werden: Sie ermöglichen Information und Orientierung, so etwa, wenn jemand nur gelegentlich in einem Bereich tätig ist oder längere Zeit pausiert hat. Sinnvoll sind außerdem leicht verständliche Bedienungsanleitungen für technische Geräte, mit denen Ehrenamtliche arbeiten.

◆ *Weshalb Supervision für Ehrenamtliche?*

Die Supervision ist dort unerlässlich, wo Ehrenamtliche per Auftrag und regelmäßig Klient(inn)en unterstützen und wo sich eine Helfer-Klient-Beziehung entwickelt – z.B. in der Betreuung. Da diese Aufgaben psychisch fordern und belasten und Ehrenamtliche meist nicht durch eine entsprechende Ausbildung und Professionalität geschützt sind, gehört es zur Fürsorgepflicht der Einrichtung, ihnen eine Supervision anzubieten:

- Die Supervision ermöglicht es, das eigene Handeln im Aufgabenfeld und die Klient(inn)en besser zu verstehen sowie persönliche und fachliche Kompetenzen zu sichern und zu erweitern.



- Supervision heißt immer auch Reflexion der Beziehungen innerhalb der dynamischen Dreiecke (siehe S. 12ff.). Kommt in der Helfer-Klient-Beziehung z.B. Verliebtheit ins Spiel, kann der Umgang mit solchen Gefühlen in der Supervision geklärt werden.
- Die Supervision ist ebenso der Ort, wo man Konflikte thematisiert, die in der Zusammenarbeit im Team entstanden sind, wobei sich die Frage stellt, ob Haupt- und Ehrenamtliche gemeinsam an der Supervision teilnehmen sollten. Für eine begrenzte Zahl von Sitzungen, in denen es z. B. um Fragen der Zusammenarbeit geht, kann dies sinnvoll sein.
- Supervision geht stets mit einem Lernprozess einher, der es ermöglicht, Probleme und konfliktbesetzte Themen aufzuarbeiten, die z.B. in der Betreuung aktualisiert werden. Die Supervisionsgruppe hilft dabei, eigene Erfahrungen mit denen anderer Kolleg(in)en zu vergleichen und sie dadurch zu relativieren. Gelegentlich muss die Supervision auch einen Rahmen bieten, um persönliche, durch die Betreuung ausgelöste oder verstärkte Probleme anzusprechen. Hier bietet die Supervision vorübergehend Halt und Sicherheit, um einen eigenen Weg im Umgang mit diesen Herausforderungen

zu finden. In jedem Fall ist es jedoch geboten, die Grenze zur Psychotherapie zu wahren. Sollten Ehrenamtliche therapeutische Hilfe brauchen, werden sie beraten, wohin sie sich wenden können.

### FORT- UND WEITERBILDUNG SICHERSTELLEN

Wer in der AIDS-Hilfe tätig ist, muss stets über aktuelle Entwicklungen in den Bereichen Medizin, Pflege und Psychosoziales informiert sein. Das gilt selbstverständlich auch für ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen. Fortbildung dient dazu, die Motivation der Ehrenamtlichen zu erhalten und zu fördern, und ist ein Zeichen der Anerkennung für ihr Engagement. Zugleich sichert Fortbildung die Arbeitsqualität der Einrichtung und liegt somit in deren eigenem Interesse. Bei bestimmten Themen ist die Teilnahme an Schulungen deshalb Pflicht (z. B. Einsteigerschulungen, Berater- und Pflegekurse, Medizinische Rundreise der Deutschen AIDS-Hilfe usw.).

◆ *Wie kann Fortbildung organisiert werden?*

Anders als Hauptamtliche sind freiwillig Engagierte nicht jeden Tag acht Stunden in der Einrichtung und haben oft weder Zeit noch Gelegenheit, sich entsprechen-

de Literatur zu besorgen und diese zu lesen. In der Einrichtung sollte es deshalb jemanden geben, der Informationen bündelt und sie Ehrenamtlichen zukommen lässt. Dafür eignen sich Mitarbeiter/innen, die einen guten Überblick über aktuelle Entwicklungen und natürlich auch Zeit für diese zusätzliche Aufgabe haben. Wissen kann schriftlich oder in Form von Fortbildungen vermittelt werden (z. B. Infomappe für die Telefonberatung, 0700-Internet-Info, Med-Info, Pflegebroschüre).

Der Fortbildungsbedarf kann sowohl durch die Einrichtung als auch die Ehrenamtlichen selbst formuliert werden: Diese wenden sich an die Ehrenamtlichen-Koordination, die dafür zu sorgen hat, dass die gewünschte Fortbildung gewährt wird.

Fortbildungen kann man wie folgt anbieten:

- *In der Einrichtung.* Die regelmäßig stattfindenden Gruppentreffen können dazu genutzt werden, zu allgemeinen AIDS-Hilfe-Themen (z. B. AIDS-Phobie und Ansteckungängste, Drogengebrauch und Beschaffungsprostitution) sowie zu aktuellen Entwicklungen im HIV/AIDS-Bereich fortzubilden. Die Fortbildung kann entweder durch hauptamtliche Mitarbeiter/innen oder durch externe Fachreferent(inn)en erfolgen.
- *Extern an einem Wochenende pro Jahr.* Jede Ehrenamtler-Gruppe kann zu einem für sie relevanten Thema fortgebildet werden. Gruppenübergreifende Fortbildungen bieten sich zu Themen an, mit denen alle Ehrenamtlichen zu tun haben (z. B. sexuell übertragbare Krankheiten).
- *Fortbildungen der DAH:* Auch hieran können Ehrenamtliche teilnehmen, sofern das jeweilige Thema ihren Tätigkeitsbereich betrifft. Die meisten Seminare werden gegen eine geringe Gebühr angeboten, deren Kosten in der Regel die regionale Aidshilfe trägt. Bei vielen Seminaren werden auch die entstehenden Fahrkosten erstattet.

◆ *Wie kann Fortbildung finanziert werden?*

Die Förderung der Fortbildung für Ehrenamtliche durch öffentliche Mittel ist je nach Bundesland sehr unterschiedlich – sofern überhaupt Mittel dafür eingestellt sind. Will eine AIDS-Hilfe hierfür Gelder akquirieren, braucht sie Kreativität und viel Geduld. In Nordrhein-Westfalen z. B. werden Mittel aus den Haushaltstöpfen „Qualifizierung des sozialen Ehrenamts“ und „Weiterbildungsgelder“ über das Land verteilt und in der Regel über die Spitzenverbände wie den Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband (DPWV) an Sozialeinrichtungen weitergeleitet.

## TEILHABE AN DER GESTALTUNG DER AIDS-HILFE-ARBEIT ERMÖGLICHEN

Die Position, die Ehrenamtliche in einer AIDS-Hilfe inne haben, findet auch darin Ausdruck, inwieweit es ihnen ermöglicht wird, Einfluss auf die Gestaltung der Projekte und Arbeitsstrukturen zu nehmen. Ehrenamtliche an Entscheidungsprozessen zu beteiligen, liegt nicht nur in ihrem eigenen Interesse: Die AIDS-Hilfe sichert auf diese Weise den Zufluss von Kompetenzen in die Einrichtung und kann zugleich die freiwillig Engagierten auf ein gemeinsames Arbeits- und Selbstverständnis verpflichten. Gibt man ihnen keine Mitbestimmungsmöglichkeit, entlässt man sie aus der Verantwortung und bringt die Einrichtung als Ganzes um wertvolle Anregungen. Ehrenamtliche bekommen dann schnell das „Die-darüber-wir-hier-unten“-Gefühl, das sich negativ auf die Zusammenarbeit auswirkt.

Bei der Frage, ob und wie viel Beteiligung bei wichtigen Entscheidungsprozessen gewünscht ist, wird aber oft eine tiefe Kluft zwischen Ehrenamt und Hauptamt sichtbar. Hauptamtliche fühlen sich bedrängt, der Intimität ihrer Zirkel beraubt, wenn sie ihre Einflussnahme mit „den Anderen“ teilen sollen und stehen verständnislos vor einem solchen Ansinnen. Auf

dem Weg zur Partizipation Ehrenamtlicher sind Ausdauer und Klarheit gefragt. Manchmal hilft es, „auf den Tisch zu hauen“, manchmal bewähren sich Geduld und ruhiges Argumentieren.

Unbedingt notwendig für die Entwicklung von Beteiligungsmöglichkeiten ist die Zustimmung der Geschäftsführung und/oder des Vorstands, geht es doch um die Grundhaltung der Einrichtung zum Ehrenamt. Und bevor es ans Planen geht, sollte man sich erst einmal Übersicht darüber verschaffen, welche Entscheidungswege und welche Arbeitskreise es in der Einrichtung gibt, wann, wie lange und zu welchen Themen sie sich treffen und wer daran teilnimmt.

### ◆ *An welchen Themen sind Ehrenamtliche interessiert?*

Was Partizipation angeht, haben Ehrenamtliche (ähnlich wie Hauptamtliche) meist sehr unterschiedliche Bedürfnisse. Der eine möchte am liebsten zu allen Fragen gehört werden und seine Position deutlich machen, die andere lehnt es entschieden ab, mit Angelegenheiten des Vereins oder anderen Themen behelligt zu werden, die nicht unmittelbar etwas mit ihrer Arbeit zu tun haben. Und dem einen oder anderen sind selbst die Teamgespräche zur Entwicklung seines eigenen Tätigkeitsbereichs zu viel. Verständli-

cherweise konzentrieren sich die meisten Ehrenamtlichen erst einmal auf ihr Aufgabenfeld. Eine Beteiligung an Arbeitskreisen oder der Konzeptentwicklung kann ihr Zeitkontingent nämlich schnell übersteigen. Es gibt aber auch Aufgaben, die es nicht erlauben, dass sich freiwillig Engagierte der Teamarbeit entziehen.

Ehrenamtliche wollen (und müssen!) beteiligt werden,

- um in ihrem Aufgabenfeld qualifizierte Arbeit leisten zu können (deshalb sollten sie z.B. mitbestimmen können, ob Gruppentreffen alle zwei oder vier Wochen stattfinden sollen),
- um zur Weiterentwicklung „ihrer“ AIDS-Hilfe nebst Angeboten beizutragen (deshalb sollten sie z.B. mitbestimmen können, welche Fortbildungsthemen festzulegen sind),
- wenn es um ihre Arbeitsbedingungen
- und - so weit möglich - um die Entlassung Ehrenamtlicher geht.

Allerdings kann nicht jeder bei allen Anlässen mitreden. Das betrifft aber nicht nur Ehrenamtliche, sondern ebenso Hauptamtliche: Auch sie müssen sich in die Strukturen der Einrichtung fügen.

◆ *Durch wen werden die Interessen der Ehrenamtlichen vertreten?*

Ehrenamtliche können ihre Interessen und

Positionen selbst natürlich am besten vertreten. Wer jeweils „in die Bütt“ steigt, hängt von folgenden Fragen ab: Gibt es einen Ehrenamtlichen, der alle vertritt, oder vertritt jedes Ehrenamtlichen-Team sich selbst? Gibt es ein Ehrenamtlichen-Plenum<sup>2</sup>? Ist das Ehrenamt z. B. in der Führung (Vorstand) und/oder Leitung (Geschäftsführung) vertreten? Haben Ehrenamtliche nur beratende Funktion oder auch Stimmkraft? Falls ja: wie viel zählt ihre Stimme im Verhältnis zu den anderen?

◆ *Wie wird die Interessenvertretung organisiert?*

Arbeiten Ehrenamtliche in Gremien mit, kann es schnell passieren, dass sie für ihre eigentliche Aufgabe nicht mehr genug Zeit haben. Diese Quelle ihrer Motivation darf nicht verschüttet werden. Zugleich gilt es Wege zu finden, die eine Teilnahme Ehrenamtlicher an Entscheidungsprozessen ermöglichen, z. B. durch die Benennung einer Person, die zum einen die Position der Ehrenamtlichen vertritt und zum anderen das in Erfahrung Gebrachte zu ihnen zurückbringt, um sie so auf dem Laufenden zu halten. Und selbstverständlich sollte die Einrichtung Besprechungstermine so festlegen, dass auch Ehrenamtliche daran teilnehmen können.

<sup>2</sup> Im Ehrenamtlichen-Plenum können die Ehrenamtlichen selbst entscheiden, welche Form der Interessenvertretung sie für sich wünschen: Das Plenum wählt eine Ehrenamtlichen-Sprecherin, die dann Aufgaben übernimmt, die in der Satzung oder Aufgabenbeschreibung der Einrichtung festgelegt sind, oder es wählt für jeden Tätigkeitsbereich einen Gruppensprecher, der die Interessen seiner Gruppe gegenüber der Einrichtung vertritt.

## INTEGRATION EHRENAMTLICHER INS AIDS-HILFE-TEAM FÖRDERN

Ehrenamtliche arbeiten am selben Thema wie Hauptamtliche und sind deshalb Teil des AIDS-Hilfe-Teams. Damit das Team gut und für alle befriedigend zusammenarbeiten kann, bedarf es nicht nur formeller, auf die Arbeit bezogener Kommunikationsstrukturen (Teamsitzungen, Umlaufmappe usw.), sondern auch informeller oder zwangloser Möglichkeiten für Kontakte.

### ◆ *Wie fördert man die Integration Ehrenamtlicher?*

Als Erstes muss der Mitarbeiterschaft Gelegenheit gegeben werden, neue Ehrenamtliche kennen zu lernen. Vor allem in großen AIDS-Hilfen oder in Bereichen mit viel Teilzeitarbeit und Schichtdienst ist das aber meist nicht „in einem Aufwasch“, sondern nur nach und nach möglich. Neue Ehrenamtliche der Geschäftsleitung vorzustellen, hat wiederum symbolische Funktion, deren Wirkung man nicht unterschätzen soll. Die Integration Ehrenamtlicher kann durch Hilfsmittel unterstützt werden, z. B. durch

- einen Aushang, der darüber informiert, wer neu angefangen (oder wer aufgehört) hat

- eine Fotowand, auf der zu sehen ist, welche Personen in welchen Bereichen arbeiten
- eine Mitteilung in der Zeitung der Einrichtung
- Namensschilder für alle haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen.

Außerdem sollte man sich bei jeder Veranstaltung fragen, weshalb nicht auch die Ehrenamtlichen dabei sein sollen (z. B. bei Fortbildungen, Teamsitzungen, Betriebsfeiern, Ausflügen) oder weshalb man sie besser ausschließt (z. B. aus der Supervision für Hauptamtliche). Im Grunde gibt es nur wenige Anlässe, die eine Trennung der Hauptamtlichen von den Ehrenamtlichen nahe legen. In diesen Fällen gilt es, klare und nachvollziehbare Gründe zu nennen.

## INTERESSEN AUSGLEICHEN DURCH KONFLIKTKLÄRUNG

In AIDS-Hilfen gibt es Konflikte auf unterschiedlichsten Ebenen, zwischen allen denkbaren Akteur(inn)en. Am häufigsten geraten sich jedoch Ehren- und Hauptamtliche „in die Haare“. In der Regel arbeiten sie in solchen Bereichen zusammen, in denen das Geld knapp, der moralische Anspruch aber hoch ist: Jeder will viel erreichen, für alle sind die Mög-

lichkeiten begrenzt. Das erzeugt Frustration, die sich gelegentlich Bahn bricht. Für den Ärger wird dann die jeweils andere Seite verantwortlich gemacht, und häufig wird er sofort an den Vorstand herangetragen, auf dass dieser mal „ein Machtwort“ spreche.

Gebraucht werden Formen der Konfliktklärung, bei denen alle Beteiligten einbezogen und Interessenunterschiede offen benannt werden, um Missverständnissen, Vorwürfen und Anfeindungen „den Wind aus den Segeln“ zu nehmen.

◆ *Wie kann Konflikten vorgebeugt werden?*

Eine Ursache für Konflikte ist, dass von Kolleg(inn)en Dinge erwartet werden, die gar nicht zu ihren Aufgaben gehören. Haupt- wie Ehrenamtliche müssen deshalb genau darüber informiert werden, welche Arbeitsbedingungen für die jeweils andere Gruppe gelten und was ein jedes Team-Mitglied zu leisten oder nicht zu leisten hat. Konflikte können ebenso durch Austausch und Begegnung vorgebeugt werden. Deshalb sollte es Orte geben, wo man zwanglos über seine Arbeit sprechen und die Kolleg(inn)en besser kennen lernen kann. Fremdheit fördert Missverständnisse, weil man den anderen nicht verstehen kann.

◆ *Wer ist Ansprechpartner bei Konflikten?*

Konflikte sollten möglichst dort geklärt werden, wo sie entstehen, und zwar mit denen, die miteinander in Konflikt geraten sind. Wenn diese Strategie nicht greift, wird Unterstützung durch andere notwendig. Klar muss sein, wer im Konfliktfall Ansprechpartner ist, sonst kommt es zu weiteren Verstrickungen. Bei Konflikten, an denen Ehrenamtliche beteiligt sind, kann z. B. die Ehrenamtlichen-Koordination die richtige Adresse sein. Ihre Aufgabe ist dann, das Gespräch zu moderieren, die Beteiligten anzuregen, nach Lösungen zu suchen, und sie bei Bedarf dorthin zu lenken. Weil zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen meist ein sehr deutliches Machtgefälle besteht, kann es auch notwendig sein, dass die Koordination die Ehrenamtlichen im Klärungsprozess unterstützt.

Auch eine Vertreterin der Ehrenamtlichen kann bei der Konfliktklärung helfen. Das ist z. B. dann sinnvoll, wenn die Koordination für Ehrenamtliche nicht Partei ergreifen darf. So etwa, wenn es darum geht, sich von einem Ehrenamtlichen zu trennen. Denn die Koordination hat in der Regel auch dafür zu sorgen, dass Regeln eingehalten und AIDS-Hilfe-Standards erfüllt werden, und bei Bedarf muss sie auch zu Sanktionen greifen.



◆ *In welchen Schritten erfolgt die Konfliktklärung?*

Es ist hilfreich, wenn die Schritte der Konfliktklärung schriftlich festgehalten werden: wer zunächst mit wem redet, wer wann hinzuzuziehen ist, wer entscheiden wird, wenn die Konfliktpartner/innen sich nicht einigen können, und welche Lösungen gefunden wurden. Die Lösungen sollten in regelmäßigen Zeitabständen überprüft werden (Halten die Beteiligten die getroffenen Vereinbarungen ein? Sind sie mit der Lösung zufrieden?), um zu vermeiden, dass Konflikte immer wieder aufs Neue geklärt werden müssen.

Konflikte sind keine „Unfälle“, sondern Teil des (Arbeits-)Alltags. Wenn es nicht gelingt, sie zu klären und Lösungswege zu finden, die alle Beteiligten angemessen berücksichtigen, können bereits kleinste Anlässe große Wirkung entfalten: Gerüchte werden gestreut, scheinbar unerklärliche Fronten bauen sich auf, und das Klima in der Einrichtung verschlechtert sich zusehends, worunter alle Mitarbeiter/innen und schließlich auch die Arbeitsqualität leiden.

### **ANERKENNUNG ERFAHRBAR WERDEN LASSEN**

Ehrenamtliches Engagement braucht Anerkennung. Diejenigen, die direkt davon

profitieren – z. B. Rat Suchende oder Betreute –, sind jedoch oft zu sehr mit ihren Problemen befasst, als dass sie daran dächten, ihren Helfer(inne)n zu danken. Und obgleich die Bedeutung des Ehrenamts für viele Lebensbereiche unbestritten ist, wird es immer noch nicht angemessen gefördert: Für ehrenamtliche Tätigkeiten gibt es z. B. zumeist keine Freistellung vom Arbeitgeber und keine Steuererleichterungen, und dabei entstandene Kosten sind in der Regel nicht absetzbar. Organisationen, die mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten, müssen sich deshalb dafür einsetzen, dass die Rahmenbedingungen für das freiwillige Engagement verbessert werden. Und selbstverständlich sind sie gefordert, ihm „hausintern“ Anerkennung zuteil werden zu lassen.

Dies wird oft implizit zum Ausdruck gebracht, z. B. durch eine gute Einbindung in die Kommunikation des Teams oder durch attraktive Fortbildungsangebote. Es bedarf jedoch auch expliziter Formen der Anerkennung. Man sollte sie frühzeitig entwickeln und nicht erst im letzten Moment improvisieren: Solchen Ritualen ist anzumerken, dass sie nicht zur Kultur der Einrichtung gehören, und sie verfehlen deshalb ihren Zweck. Und schon gar nicht sollte die Anerkennung davon abhängen, ob der jeweilige Ehren-

amtliche ein gutes oder weniger gutes Verhältnis zum verantwortlichen Hauptamtlichen hat. Andernfalls wird Anerkennung zu einem Neidfaktor.

◆ *Welche Formen der internen Anerkennung kann die AIDS-Hilfe entwickeln?*

Gebraucht werden verschiedene Formen der Anerkennung: solche, die auf die einzelne Person zugeschnitten sind, und solche, die sich an alle in der Einrichtung tätigen Ehrenamtlichen wenden. Dabei ist darauf zu achten, dass das jeweilige Ritual oder Symbol zur Kultur der Einrichtung und zu den Motiven der Ehrenamtlichen passt: Ein Act Up-Aktivist, dem man eine goldene Ehrennadel verleiht, würde sich eher unverstanden denn geehrt fühlen. Zeichen der Anerkennung können z. B. sein:

- regelmäßige Feste für Ehrenamtliche (z. B. ein Sommerfest)
- ein persönliches Dankeschön beim Ausscheiden aus dem Ehrenamt in Form eines kleinen Geschenks und/oder einer Karte, die von Vorstand, Geschäftsführung und Ehrenamtlichen-Koordination unterschrieben wird; eventuell auch eine Abschiedsfeier
- Zeugnisse und entsprechende Bescheinigungen (siehe auch S. 60)
- eine Karte zum Geburtstag oder zum Jahrestag der ehrenamtlichen Mitarbeit.

◆ *Welche Formen der öffentlichen Anerkennung kann die AIDS-Hilfe organisieren?*

Die AIDS-Hilfe kann z. B. ihre Kontakte zur Presse nutzen, um Artikel über das Thema „Ehrenamt“ oder die Arbeit einzelner Ehrenamtlicher anzuregen. Auch Kontakte zu Vertreter(inne)n der Politik lassen sich nutzen, um von dieser Seite Unterstützung für die öffentliche Anerkennung des freiwilligen Engagements zu bekommen.

◆ *Welche Ressourcen sind für Rituale oder Symbole der Anerkennung vorhanden?*

Schon in der Planung muss überlegt werden, wie viel Geld für diesen Zweck langfristig zur Verfügung steht (siehe hierzu „Sachmittel bereitstellen“, S. 29f.), denn die „Kultur“ darf sich nicht alle halbe Jahre ändern, nur weil die Mittel nicht ausreichen. Hilfreich ist es auch, wenn die AIDS-Hilfe z. B. Kontakte zu Geschäften, Firmen oder Cafés hat bzw. knüpft, um so an Sachspenden zu kommen (Kuchen/Torten fürs Jubiläum, Geschenkartikel für die Tombola usw.). Zu überlegen ist ebenso, wie viel Zeit für anerkennende Rituale investiert werden kann und welcher Mitarbeiter die Verantwortung dafür übernimmt – damit nicht jeder zweite Ehrenamtliche vergessen wird, weil gerade „wichtigere“ Dinge anstehen.

**„Zuwachs an Lebensintensität, Angstabbau und Infektionsverhütung  
motivieren mich zu meinen Kontakten in der Berliner Aids-Hilfe.“**



In diesem Kapitel werden in chronologischer Folge die „Hauptstationen“ der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen und die jeweils zu treffenden Maßnahmen beschrieben.

### AUFGABENBESCHREIBUNG

#### SINN DER AUFGABENBESCHREIBUNG

Wir unterscheiden im Folgenden zwischen Arbeitsplatz- bzw. Stellenbeschreibung für Hauptamtliche und Aufgabenbeschreibung für Ehrenamtliche. Dass für hauptamtliche Mitarbeiter/innen eine Arbeitsplatzbeschreibung erstellt wird, auf die sich die Zusammenarbeit gründet, ist selbstverständlich. Das Gleiche sollte auch für ehrenamtliche Mitarbeiter/innen gelten.

Bei der Erstellung einer Aufgabenbeschreibung wird den für die Einrichtung Verantwortlichen deutlich, was sie selbst wollen, was sie erwarten können und was nicht. Den zukünftigen Ehrenamtlichen gibt die Aufgabenbeschreibung die Möglichkeit, sich für oder gegen ein bestimmtes Tätigkeitsfeld zu entscheiden. Das Dokument schafft Transparenz und schützt alle vor diffusen Erwartungen, erspart ihnen mühselige Aushandlungsprozesse sowie Ärger und Enttäuschung.

Die Aufgabenbeschreibung gibt Ehrenamtlichen Rückhalt: Sie können sich bei Bedarf immer wieder darauf beziehen. Etwa dann, wenn von ihnen Aufgaben verlangt werden, die sie nicht übernehmen möchten (weil sie z. B. überfordern würden). Das Dokument schützt Ehrenamtliche aber auch davor, dass sie selbst zu viele Aufgaben an sich heranziehen und sich mit Verantwortlichkeiten überfrachten: In ihm steht, welche Aufgaben jemand zu erfüllen hat und wem gegenüber er seine Arbeit verantworten muss. Indirekt wird dadurch auch deutlich, dass nicht jeder (hauptamtliche) Kollege in die Organisation eines ehrenamtlichen Arbeitsplatzes eingreifen kann. Transparenz wirkt motivierend und fördert die verantwortliche Beteiligung an Arbeitsprozessen.

Die Aufgabenbeschreibung stellt die Grundlage für die Zusammenarbeit dar und sollte deshalb möglichst ausführlich sein. Im Folgenden werden die Punkte benannt, die in diesem Dokument festgehalten werden sollten, und was für Ehrenamtliche daraus ersichtlich werden soll.

#### ◆ Ziel des Angebots

(z. B. Betreuung, Telefonberatung)

Welches Ziel soll mit dem Angebot erreicht werden? Entspricht das Ziel mei-

nen Motiven fürs freiwillige Engagement?

◆ *Art der Aufgaben*

Welches sind die Hauptaufgaben, die ich unbedingt erfüllen muss? Welche Tätigkeiten gruppieren sich um sie herum? Welche Tätigkeiten kann ich wahlweise und je nach meinen Möglichkeiten zusätzlich erfüllen? Kann ich erkennen, wofür ich nicht zuständig bin?

◆ *Anforderungen und Voraussetzungen*

Welche persönlichen und fachlichen Kompetenzen muss ich mitbringen? Mit wie viel Zeit muss ich pro Einsatz rechnen? Wann werde ich eingesetzt (z.B. nachmittags, abends) und wie oft (z.B. einmal pro Woche, dreimal monatlich)? Welches ist die minimale/maximale Dauer meines Ehrenamts?

◆ *Verantwortlichkeiten*

Wer trägt die Verantwortung in dem Aufgabenfeld, in dem ich tätig bin? Wer ist mein Ansprechpartner, wenn ich Aufgaben zurückgeben will? Wo kann ich selbst entscheiden, wo mitentscheiden? Wo melde ich mich ab, wenn ich wegen Krankheit oder aus anderen Gründen nicht kommen kann? An wen wende ich mich, wenn ich meine ehrenamtliche Mitarbeit beenden will?

◆ *Organisation der Tätigkeit*

Mit wem arbeite ich direkt zusammen, und mit wem muss ich mich absprechen? Wie werde ich eingearbeitet? Welche Termine sind für mich verbindlich (z. B. Teambesprechungen)? Wie komme ich an Informationen, und wo kann ich Ideen, Anregungen und Kritik einbringen? Welche Aufgaben hat die Ehrenamtlichen-Koordination? Bietet man mir Fortbildung an, und wie ist sie organisiert?

◆ *Probezeit*

Was passiert in der Probezeit (Orientierung, Einarbeitung, Schulung)?

◆ *Bezahlung*

Werde ich für mein ehrenamtliches Engagement bezahlt?<sup>3</sup> Bekomme ich eine Aufwandsentschädigung?

## GEWINNUNG NEUER EHRENAMTLICHER MITARBEITER/INNEN

### ANWERBUNG

Viele Menschen, die sich für eine Sache engagieren möchten, wissen oft nicht, wer ihnen bei der Suche behilflich sein kann oder welche Einrichtung Ehrenamtliche braucht. Das Engagement bleibt dann meist nur ein Wunsch oder wird

<sup>3</sup> Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen, die für ihre Tätigkeit regelmäßig entlohnt werden, sind keine Ehrenamtlichen im eigentlichen Sinne.

dort verwirklicht, worauf man eher zufällig gestoßen ist. Andere machen sich gezielt auf die Suche und finden dann auch „ihren Platz“. Die Wege, die dabei beschritten werden, sind sehr unterschiedlich. Deshalb sollte die AIDS-Hilfe auch verschiedene Möglichkeiten nutzen, um für ein freiwilliges Engagement in ihrer Organisation zu werben, zum Beispiel:

◆ *Anzeigen in Tages- und Stadtteilzeitungen sowie Stadtmagazinen*

Die Gestaltung der Anzeigen hängt davon ab, an welche Zielgruppe sie sich wenden und wie viel Geld für die Anwerbung verfügbar ist.

◆ *Plakate und Faltblätter*

Geht aus ihnen hervor, dass ehrenamtliche Arbeit nicht nur „Geben“ bedeutet, sondern auch persönlichen Gewinn bringt, kann das Interesse an einem AIDS-Hilfe-Engagement gesteigert werden. Plakate und Faltblätter werden dort aufgehängt bzw. ausgelegt, wo die jeweilige Zielgruppe leicht erreicht werden kann. Ein Beispiel: Für eine Mitarbeit in der Telefonberatung interessieren sich erfahrungsgemäß vor allem Student(inn)en der Sozialpädagogik, Diplom-Pädagogik oder Psychologie. Werden ehrenamtliche Telefonberater/innen gebraucht, wirbt

man daher am besten in Fachhochschulen und Universitäten, unter anderem mit dem Hinweis, dass man für diese Tätigkeit geschult wird. Solche zusätzlichen Qualifikationen können später im Beruf nützlich sein.

◆ *Zusammenarbeit mit Freiwilligen-Agenturen*

Die vor allem in größeren Städten angesiedelten Agenturen vermitteln Interessent(inn)en ganz gezielt an Einrichtungen. AIDS-Hilfen, die mit solchen Agenturen zusammenarbeiten, haben bisher gute Erfahrungen damit gemacht.

◆ *Werbung im Internet*

Immer mehr Menschen suchen „online“ nach Möglichkeiten für ein freiwilliges Engagement – mit gutem Grund: Entsprechende Informationen sind schnell verfügbar, und per E-Mail kann sofort Kontakt zu der jeweiligen Einrichtung aufgenommen werden.

◆ *Anlässe nutzen*

Termine wie der „Tag des Ehrenamts“ (5. Dezember) oder der Welt-AIDS-Tag (1. Dezember) eignen sich besonders gut, um fürs freiwillige Engagement zu werben, z. B. mit Hilfe der Presse: Da zu diesen Anlässen ohnehin viele Artikel verfasst werden, kann man Journalist(inn)en



bitten, auch für das Ehrenamt in der AIDS-Hilfe die Werbetrommel zu rühren (so schont man zugleich den „Finanztopf Öffentlichkeitsarbeit“). Noch dazu ist das Jahresende eine Zeit, in der viele Menschen in sich gehen, Bilanz ziehen und gute Vorsätze fassen. Was also liegt näher, als genau dann auf den „freiwilligen Dienst am Nächsten“ zu verweisen!

Allerdings muss jede AIDS-Hilfe ihr eigenes Konzept zur Anwerbung von Ehrenamtlichen entwickeln, damit es zu ihrem Standort mit seinen spezifischen Bedingungen passt, was Kultur, Kommunikationswege und Zielgruppen angeht. Dabei sind folgende Überlegungen hilfreich:

- ◆ Für welche Aufgabe(n) brauche ich Ehrenamtliche?
- ◆ Welche Bevölkerungsgruppen sollte ich ansprechen? Kriterien sind z. B. Alter, Szenezugehörigkeit, Bildung, Beruf.
- ◆ Welche Medien nutzt die Zielgruppe (z. B. Stadtmagazine, Szenemagazine)? An welchen Orten ist sie anzutreffen (z. B. Szenetreffs, Gemeindezentren)?
- ◆ Welche Informationen braucht die Zielgruppe, um sich für ein freiwilliges Engagement in der AIDS-Hilfe entscheiden zu können?
- ◆ Wie stelle ich die Aufgabe, für die ich Ehrenamtliche gewinnen will, am bes-

ten dar (kurz und prägnant, anschaulich und Interesse weckend)?

Meist sind mehrere Anwerbungsaktionen nötig, ehe sich der gewünschte Erfolg einstellt. Soll z. B. ein neuer Krankenhaus-Besuchsdienst aufgebaut werden, für den man zehn Ehrenamtliche braucht, wird eine Anzeige allein nicht genügen. Für Vereine, die das ganze Jahr über mit Ehrenamtlichen arbeiten, empfiehlt es sich, ständig fürs Ehrenamt zu werben und öffentlich präsent zu sein. Die besten „Werbeträger“ jedoch sind zufriedene Ehrenamtliche, Vereinsmitglieder und Hauptamtliche, die für ein gutes Image der AIDS-Hilfe sorgen und so Interesse an einer freiwilligen Mitarbeit zu wecken vermögen.

### INFORMATION UND KOORDINATION DER INTERESSENT(INN)EN

Haben sich Interessent(inn)en in der AIDS-Hilfe gemeldet, sollte man sie umgehend informieren: über die Einrichtung und ihre Aufgabenbereiche, die Voraussetzungen einer Mitarbeit und die Vorbereitung aufs Ehrenamt durch Angebote der AIDS-Hilfe (z. B. Einsteigerschulung oder Info-Abend). Als Informationsträger eignen sich z. B. ein bis zwei selbst erstellte Info-Seiten, Broschüren/

Faltblätter (siehe AHK 2004) oder die Internetseite der AIDS-Hilfe.

Um die Interessent(inn)en besser koordinieren zu können, empfiehlt es sich, für jede/n einen „Personalbogen“ anzulegen. Neben dem Namen und der Adresse trägt man dort z. B. ein, wann die betreffende Person welche Info-Materialien erhalten hat und ob sie bereits zu einem Info-Abend eingeladen wurde – so kann verhindert werden, dass jemand „vergessen“ wird<sup>4</sup>.

### DER INFO-ABEND

Der Info-Abend ist ein unverbindliches Angebot für die am Ehrenamt Interessierten, um sich selbst ein Bild von der Einrichtung, den Aufgabenfeldern, den Mitarbeiter(inne)n und der Atmosphäre vor Ort zu machen sowie Fragen zu stellen. Danach können sie in aller Ruhe und ohne moralischen Druck überlegen, ob ein Ehrenamt in der AIDS-Hilfe für sie in Frage kommt. Das Etikett „unverbindlich“ signalisiert den Interessent(inn)en, dass man sie nicht vereinnahmen will, sondern Wert darauf legt, dass sie eine für sich stimmige Entscheidung treffen.

Worüber unbedingt informiert werden sollte:

- ◆ Arbeitsstunden pro Woche/Monat

- ◆ Dauer des freiwilligen Engagements
- ◆ persönliche/fachliche Anforderungen in den einzelnen Arbeitsfeldern
- ◆ Organisation der Arbeitsfelder (Teamarbeit, Ansprechpartner, Anleitung, Supervision usw.)
- ◆ Ziele der einzelnen Arbeitsfelder
- ◆ Stellenwert des ehrenamtlichen Engagements in der AIDS-Hilfe
- ◆ Leitbild und Ziele der Einrichtung
- ◆ Unterstützungsangebote für Ehrenamtliche
- ◆ rechtliche Absicherung Ehrenamtlicher (z. B. Haftung, Aufsichtspflicht, Unfallversicherung)
- ◆ Aufwandsentschädigung (z. B. für Fahrtkosten).

Falls die Zeit reicht und die Interessent(inn)en mehr über die AIDS-Hilfe wissen wollen, kann noch auf folgende Punkte eingegangen werden:

- ◆ Organisationsstruktur (z. B. Trägerschaft, Hierarchie, Zuständigkeiten, Informationsfluss)
- ◆ AIDS-Hilfe als Teil des sozialen Hilfesystems vor Ort
- ◆ institutionelle Regeln (z. B. Absprachen, Einsatzzeiten).

Als günstig hat sich erwiesen, die einzelnen Arbeitsbereiche und die dort anfallenden Aufgaben von Ehrenamtlichen vorstellen zu lassen, die schon länger in der

<sup>4</sup> Die AIDS-Hilfe Köln z. B. benutzt dafür ein EDV-Programm: Alle Interessent(inn)en werden in eine Adressdatei aufgenommen und können bei Bedarf mittels Serienbriefschnell informiert werden (z. B. über Info-Abende).

Einrichtung tätig sind. Die Interessent(inn)en sollte man ebenso auf die Möglichkeit eines persönlichen Gesprächs hinweisen, wo sie im geschützten Rahmen über ihre Situation (zeitliche Ressourcen, Berufserfahrung usw.) sprechen können. Hilfreich ist, wenn man ihnen am Ende des Info-Abends unverbindliche Bewerbungsbögen (siehe unten) aushändigt, die sie entweder sofort ausfüllen und abgeben oder später an die AIDS-Hilfe zurückschicken können.

## **BEWERBUNG**

### **DER BEWERBUNGSBOGEN**

In den Bewerbungsbogen sind Fragen aufzunehmen, die für die Auswahl und das Einsatzgebiet der Interessent(inn)en wichtig erscheinen. Zum Beispiel: Für welche Arbeitsbereiche interessieren Sie sich? Wie viel Zeit können Sie fürs Ehrenamt investieren? Zu welcher Tageszeit können Sie zur Verfügung stehen? Wann und wie sind Sie erreichbar? Auf dem Bewerbungsbogen sollte man außerdem eigene Punkte notieren können, die im Gespräch erörtert werden sollen. Darüber hinaus sollte er den Hinweis enthalten, dass sich die AIDS-Hilfe das Recht vorbehält, ungeeignete Bewerber/innen abzulehnen.

Der Bewerbungsbogen dient zur Vorbereitung auf das erste persönliche Gespräch: Die Interessent(inn)en werden durch die in ihm formulierten Fragen auf Aspekte hingewiesen, die sie vielleicht noch gar nicht bedacht haben und mit denen sie sich nun zu Hause in aller Ruhe auseinandersetzen können. Im persönlichen Gespräch kann man dann schneller „auf den Punkt“ kommen. Andererseits kann der Bewerbungsbogen auch eine zusätzliche Hürde auf dem Weg ins Ehrenamt darstellen: Die Interessent(inn)en müssen sich Zeit nehmen fürs Ausfüllen und unter Umständen über sehr persönliche Angelegenheiten schriftlich Auskunft geben – was manche abschrecken mag, anderen aber bei der persönlichen Klärung der Voraussetzungen für eine ehrenamtliche Mitarbeit helfen kann.

### **DAS ERSTGESPRÄCH**

Ein unter falschen Erwartungen angetretenes Ehrenamt wäre für beide Seiten kein Gewinn, sondern eine Quelle für Konflikte. Das erste persönliche Gespräch ist deshalb eine wichtige Station auf dem Weg zu einer gelingenden Kooperation. Hier gilt es, Verbindlichkeiten offen zu legen, Erwartungen abzugleichen und das zukünftige Tätigkeitsfeld zu erörtern. Trans-

parenz ermöglicht es beiden Seiten, abzuwägen, worauf sie sich einlassen können und worauf nicht.

Die *Motive und Interessen* der Bewerber/innen stehen natürlich im Zentrum des Erstgesprächs. Dabei ist zu prüfen, ob sie zu Leitbild, Zielen und Arbeitsformen der AIDS-Hilfe passen und ob Arbeitsfelder so gestaltet werden können, dass sie bestimmten Motiven und Bedürfnissen entgegenkommen. Folgende Fragen gilt es zu klären:

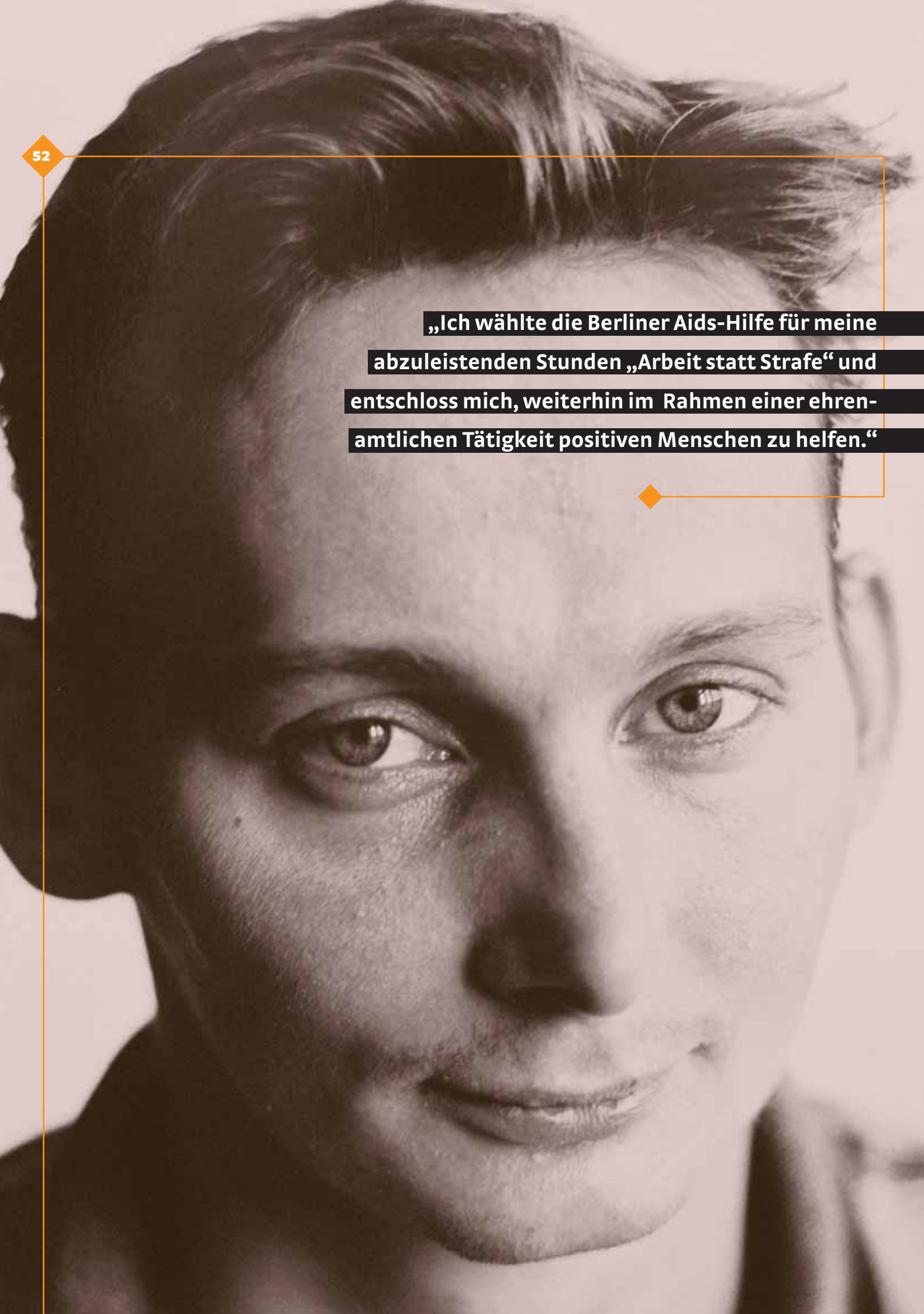
◆ *Weshalb will der Bewerber sich in der AIDS-Hilfe und nicht in einer anderen sozialen Einrichtung engagieren?*

Die Motive für eine Mitarbeit in der AIDS-Hilfe sind natürlich sehr unterschiedlich. Hier einige, zum Teil bewusst zugespitzte Beispiele:

- Viele berentete Menschen mit HIV/AIDS möchten eine Tätigkeit, die ihrem schwankenden Leistungsvermögen Rechnung trägt und in punkto Einsatzzeit wie auch Anforderungen flexibel ist. Gesundheitliche Einschränkungen müssen im Erstgespräch thematisiert und bei der Einsatzplanung berücksichtigt werden.
- Menschen, die keinen Zugang zum ersten oder zweiten Arbeitsmarkt haben, sehen im freiwilligen Engagement oft eine Möglichkeit, ihr Leben sinnvoll zu

gestalten. Allerdings gilt es klarzustellen, dass durch das Ehrenamt kein Anspruch auf eine hauptamtliche Stelle erworben wird: um keine falschen Erwartungen zu wecken, um zu verhindern, dass sich übermäßiger Ehrgeiz oder Profilierungsstreben negativ auf das ehrenamtliche Team auswirken, und um Enttäuschung vorzubeugen.

- Frauen und Männer, die einen nahe stehenden Menschen durch dessen Tod, z. B. an AIDS, verloren haben, sehen in der AIDS-Hilfe oft einen Ort, wo sie ihre Erfahrungen mit Krankheit, Sterben und Abschiednehmen verarbeiten können. Sie möchten dann Versäumtes nachholen oder „es von jetzt an besser machen“. Hier ist zu prüfen, ob jemand zum aktuellen Zeitpunkt in der Lage ist, (erneut) eine intensive Betreuungsbeziehung einzugehen.
- Langzeitpositive, die sich mit ihrer chronischen Krankheit „arrangiert“ haben, möchten ihre diesbezüglichen Erfahrungen oft gerne an andere weitergeben, so etwa an Menschen, die erst vor kurzem ihr positives Testergebnis bekommen haben. Zwar beruht der Erfolg der AIDS-Hilfe-Arbeit gerade auch auf der Einbeziehung von „Betroffenenkompetenz“. Zu prüfen ist dennoch, ob solche Menschen als Berater/innen in der Lage wären, von ihrer



**„Ich wählte die Berliner Aids-Hilfe für meine abzuleistenden Stunden „Arbeit statt Strafe“ und entschloss mich, weiterhin im Rahmen einer ehrenamtlichen Tätigkeit positiven Menschen zu helfen.“**

persönlichen Situation abzusehen, um es Rat Suchenden zu ermöglichen, einen eigenen Weg im Umgang mit der HIV-Infektion zu finden.

- In die AIDS-Hilfe kommen Menschen, die gegen Tabuisierung und Diskriminierung kämpfen und die Gesellschaft ändern wollen – ohne Frage ein Motiv, das zu den Zielen der AIDS-Hilfe passt. Bei manchen aber verbergen sich dahinter ganz andere, sehr persönliche Bedürfnisse: Sie wollen durch das freiwillige Engagement z. B. selbst erlittene Verletzungen abarbeiten oder Nähe und Verständnis bei Menschen finden, die sie als mindestens genauso benachteiligt oder diskriminiert erleben wie sich selbst. Hier gilt es herauszuarbeiten, welches die eigentlichen Bedürfnisse für ein Engagement sind und ob mit deren Befriedigung die Einrichtung, deren Mitarbeiter/innen und nicht zuletzt auch die Klient(inn)en überfordert wären.
- Manche bewerben sich bei der AIDS-Hilfe, weil sie schwule Männer „einfach toll“, deren Lebensweise und Verhalten „so ganz anders“ oder „so schrill“ finden. Hier stellt sich die Frage, wie es um das Interesse am Thema AIDS bestellt ist und ob es unter solchen Voraussetzungen überhaupt angemessen bearbeitet werden kann. Ebenso ist zu

fragen, ob im eigenen Leben etwas vermisst wird, was man bei Schwulen zu finden glaubt, und ob der- oder diejenige auch andere Lebens- und Verhaltensweisen schwuler Männer wahrnehmen und respektieren kann.

◆ *Hat der Bewerber bereits Kontakt zu HIV-Positiven, Schwulen, Drogengebraucher(inne)n und Prostituierten (gehabt)?*

Der Bewerber muss in der Lage sein, mit den Zielgruppen der AIDS-Hilfe-Arbeit und ihren Lebensweisen angemessen umzugehen. Berührungsängste und Vorurteile ließen sich mit einem AIDS-Hilfe-Engagement nicht vereinbaren.

◆ *Verfügt der Bewerber über Erfahrungen mit Krisen?*

Der Bewerber sollte für den Umgang mit Klient(inn)en gerüstet sein, die sich in einer Krisensituation befinden. Falls er sich selbst in einer schwierigen Lebenslage befindet, könnte es sein, dass er derzeit nicht für ein Ehrenamt in Frage kommt.

◆ *Was möchte der Bewerber für andere erreichen?*

Hier gilt es zu erkunden, ob der Bewerber Erwartungen hat, die sich mit seinem künftigen Arbeitsfeld nicht oder nur schwer vereinbaren lassen. Ein Beispiel:



Wer erwartet, als Betreuer Menschen mit HIV/AIDS bis zu ihrem Tod zu begleiten, ist darauf hinzuweisen, dass es heute – aufgrund der verbesserten Behandlungsmöglichkeiten – vor allem um „Lebensbegleitung“ geht. Andernfalls besteht die Gefahr, dass sein Engagement an der Realität vorbeizieht und damit mehr schadet als nützt.

◆ *Was möchte der Bewerber für sich selbst erreichen?*

Er muss sich darüber im Klaren sein, welche eigenen Bedürfnisse er durch das Engagement befriedigen möchte und ob die AIDS-Hilfe der richtige Ort dafür ist. Andernfalls ist Enttäuschung vorprogrammiert, und nichts ist für eine Einrichtung schlimmer, als mit enttäuschten Mitarbeiter(inne)n arbeiten zu müssen.

◆ *Welche „Alltagskompetenzen“ bringt der Bewerber für das Arbeitsfeld mit?*

In vielen Einsatzbereichen der AIDS-Hilfe kommt es vor allem auf Fähigkeiten an, die man im Lebensalltag erworben hat (z. B. in der Kindererziehung oder bei der Bewältigung schwieriger Situationen). Möchte ein Bewerber beispielsweise in der Telefonberatung mitarbeiten, so sollte erkundet werden, ob er Rat Suchenden zuhören und sie ausreden lassen kann

oder ob er teamfähig ist. Um solche Kompetenzen festzustellen, bietet es sich an, das Erstgespräch in der Gruppe durchzuführen.

◆ *Ermöglicht die berufliche und persönliche Situation eine kontinuierliche AIDS-Hilfe-Mitarbeit über eine bestimmte Zeit?*

In der Regel ist für die freiwillige Mitarbeit ein fester Rhythmus (z. B. jeden Montag- und Dienstagabend zwischen 18:00 und 21:00 Uhr) und eine Mindestzeit (z. B. zwölf Monate) vorgesehen, die je nach Aufgabenbereich variieren können. Darauf müssen Bewerber/innen hingewiesen werden. Hilfreich sind aber auch Einsatzfelder, die ein punktuell Engagement ermöglichen, so etwa Öffentlichkeitsarbeit rund um den Welt-AIDS-Tag am 1. Dezember oder die Organisation eines Gedenktages. Auf diese Weise gewinnt man Menschen, die sich nur ab und zu einmal für einen guten Zweck einsetzen wollen.

◆ *Was gibt man für das ehrenamtliche Engagement auf?*

Das ehrenamtliche Engagement lässt sich meist nicht so ohne weiteres in den bisherigen Alltag integrieren. Die dafür benötigte Zeit muss dann wo anders „abgezockt“ werden, indem man z. B. ein

Hobby aufgibt oder es zumindest einschränkt. Viele Bewerber/innen sind sich dessen nicht bewusst und müssen daher im Gespräch darauf hingewiesen werden.

Auch *organisatorische Aspekte* gehören zum Erstgespräch. Neben individuellen Fragen gilt es Folgendes zu klären:

◆ *Wie ist der Bewerber auf die AIDS-Hilfe aufmerksam geworden?*

Entsprechende Informationen dienen dazu, die Maßnahmen zur Anwerbung von Ehrenamtlichen zu optimieren.

◆ *Wie werden Ehrenamtliche auf ihre Tätigkeit vorbereitet?*

Die Bewerber/innen sind darüber zu informieren, dass sie für ihr Aufgabenfeld geschult werden und die Schulung verbindlich ist. Zugleich müssen sie über die Inhalte der Schulung Bescheid wissen, geht es dabei doch um Tabuthemen wie (Homo- und Bi-)Sexualität, Sexualpraktiken sowie Krankheit, Sterben und Tod. Die Bewerber/innen sollten gefragt werden, ob sie willens und in der Lage sind, sich mit diesen Themen auseinander zu setzen. Man sollte sie ebenso darauf hinweisen, dass manche Schulungen Elemente der Selbsterfahrung enthalten. Viele Menschen rechnen nicht damit und sind überfordert, wenn man sie mit entsprechenden Übungen konfrontiert.

◆ *Ist eine längerfristige Zusammenarbeit vorstellbar?*

Die Bewerber/innen sollten darauf aufmerksam gemacht werden, dass die Schulungs- und Einarbeitungszeit beiden Seiten dazu dient, sich kennen zu lernen und zu prüfen, ob man langfristig zusammenarbeiten kann und will. Außerdem ist darauf hinzuweisen, dass es auch später immer möglich ist, sich bei Bedarf voneinander zu verabschieden (siehe hierzu „Ausschluss und Kündigung“, S. 60f.).

### **ABLEHNUNG VON BEWERBER(INNE)N**

Die Motive von Ehrenamtsbewerber(inne)n herauszuarbeiten, ist eine Aufgabe, die viel Fingerspitzengefühl erfordert, gilt es doch zu klären, ob jemand für die Übernahme einer sehr verantwortungsvollen Aufgabe geeignet ist. Um sich ein Bild von den Bewerber(inne)n machen zu können, müssen daher auch persönliche Fragen gestellt werden, und hier ist besonders auf Klarheit und Respekt vor der Person zu achten. Das Erstgespräch sollte einerseits zur Zusammenarbeit einladen, andererseits aber auch deutlich machen, wo keine Kooperation möglich ist, so etwa dann, wenn jemand schon hier erkennen lässt, dass er sich durch keinerlei Vereinbarungen einschränken lassen will.

Auch wenn bekannt ist, dass sich die AIDS-Hilfe das Recht vorbehält, ungeeignete Personen abzulehnen, wird eine solche Entscheidung immer als Kränkung erlebt und muss deshalb mit allem gebührenden Respekt vor dem Wunsch nach einem Engagement mitgeteilt werden. Dies sollte stets persönlich, etwa während des Erstgesprächs oder danach geschehen und möglichst nicht in einer Gruppe. Zugleich gilt es, die Gründe für die Ablehnung offen und nachvollziehbar darzulegen – dies aber nur, wenn die betreffende Person dies ausdrücklich wünscht.

Gegen eine Zusammenarbeit können z. B. folgende Kriterien sprechen:

- ◆ Der Bewerber scheint erhebliche persönliche Probleme zu haben, die seinen Wunsch nach einem freiwilligen Engagement überlagern.
- ◆ Der Bewerber stellt Forderungen, die nicht erfüllt werden können.
- ◆ Man hat den Eindruck, dass der Bewerber nicht in die AIDS-Hilfe passt, weil er Vorbehalte gegenüber anderen Lebenswelten und Lebensweisen hat.
- ◆ Die persönlichen und fachlichen Kompetenzen des Bewerbers entsprechen nicht dem aktuellen Bedarf.
- ◆ Der Bewerber vertritt Auffassungen, die mit den Zielen der AIDS-Hilfe nicht vereinbar sind (z. B. „HIV ist nicht die Ursache von AIDS“).

## DER EINSTIEG IN DIE FREIWILLIGE MITARBEIT

Zunächst sollten Ehrenamtliche in die verschiedenen Arbeitsbereiche und Themen der AIDS-Hilfe sowie in ihr künftiges Aufgabenfeld eingeführt werden, damit sie sich in dem für sie neuen Rahmen erst einmal orientieren können. Dazu gehört selbstverständlich, dass die neuen Mitarbeiter/innen durch die Einrichtung geführt und ihren Kolleg(inn)en persönlich vorgestellt werden. Außerdem müssen sie sich ihrer Rolle bewusst werden: Sie engagieren sich ja nicht als „Privatpersonen“ (auch wenn sie dafür ihre Freizeit und Lebenserfahrung einbringen), sondern als ehrenamtliche Mitarbeiter/innen im Auftrag der Institution AIDS-Hilfe. Das bedeutet, dass sie z. B. in der Betreuung die Balance zwischen Nähe und Distanz zu wahren wissen oder in der Telefonberatung Informationen geben, die den fachlichen Standards der AIDS-Hilfe entsprechen (siehe „Die dynamischen Dreiecke“, S. 12ff.).

Solche Kenntnisse werden in Einführungsschulungen vermittelt, die für alle neuen Ehrenamtlichen Pflicht sind. Die Schulungen geben einerseits einen allgemeinen Überblick über die AIDS-Hilfe-Arbeit, andererseits dienen sie dem Erwerb von Fachwissen für das jeweilige

Tätigkeitsfeld. Sie werden angeboten von der Deutschen AIDS-Hilfe e.V. (dafür gibt es einen Veranstaltungskalender), den Landesverbänden der AIDS-Hilfen sowie von größeren örtlichen AIDS-Hilfen. Eine Einarbeitung muss selbstverständlich auch für Ehrenamtliche gewährleistet sein, die nur punktuell eingesetzt werden (z. B. nur einmal im Jahr).

Die Erfahrung hat gezeigt, dass ein gut durchdachter und begleiteter Einstieg in den AIDS-Hilfe-Alltag enorm wichtig ist, um z. B. die Fluktuation bei Ehrenamtlichen möglichst gering zu halten. Hier einige Beispiele dafür, wie man neue Kolleg(inn)en unterstützen kann:

- ◆ Man bereitet ihnen einen Empfang, wo man sich zwanglos unterhalten und kennen lernen kann.
- ◆ Man beauftragt in jeder Gruppe Hauptamtliche mit der Begleitung neuer Kolleg(inn)en. Diese sind zugleich Ansprechpartner bei Problemen und Konflikten und sind zuständig für die Weitergabe von Informationen an Ehrenamtliche.
- ◆ Man praktiziert das Patenschaftsmodell: Erfahrene Ehrenamtliche werden den Neuen zur Seite gestellt, um ihnen bei Fragen und Problemen behilflich zu sein.
- ◆ Es gibt regelmäßige Gruppentreffen, die es neuen Ehrenamtlichen ermögli-

chen, sich mit bereits länger Engagierten auszutauschen.

- ◆ Eine Einarbeitungszeit ermöglicht es neuen Ehrenamtlichen, sich ihr Aufgabenfeld zu erschließen, ohne sich überfordert zu fühlen. In dieser Phase können sie selbst bestimmen, wann sie bereit sind, Aufgaben selbstständig zu erledigen. Beispiel Telefonberatung: Nach der Schulung hospitieren Ehrenamtliche bei einer bestimmten Anzahl von Beratungen und entscheiden dann, ob sie unter der Fachaufsicht eines erfahrenen Beraters selbst ein Beratungsgespräch führen wollen.

## AUSZEIT

Nach einer langen, psychisch belastenden Begleitung ist für Ehrenamtliche eine Pause angezeigt, damit sie sich erholen können – und zwar unabhängig davon, wie sie sich selbst fühlen. Daher ist es die Aufgabe des fachlich zuständigen Hauptamtlichen oder der Ehrenamtlichen-Koordination, Ehrenamtlichen grundsätzlich eine angemessene Auszeit vorzuschlagen: Auf diese Weise beugt man dem „Burn-out“, dem „Ausbrennen“ wegen zu hoher Belastung vor und verhindert, dass Hauptamtliche in einen Interessenkonflikt geraten, wenn die Nachfrage nach Begleitung höher ist als das Angebot.

Außerdem kommt es so zu keiner „Ehrenamtler-Rangliste“, in der diejenigen ganz oben stehen, die am wenigsten Auszeit benötigen.

Auch persönliche Gründe können eine Pause vom freiwilligen Engagement erforderlich machen, z. B. Schwangerschaft, Geburt und Erziehungszeit, arbeitsintensive Phasen im Studium, ein längerer Urlaub oder Auslandsaufenthalt. Aus Gründen der Planungssicherheit sollte man Ehrenamtliche darauf hinweisen, dass sie solche Pausen rechtzeitig ankündigen und – falls möglich – auch mitteilen, ab welchem Zeitpunkt sie wieder zur Verfügung stehen.

Während der Auszeit sollten beide Seiten immer wieder die Gelegenheit nutzen, die Verbindung zueinander aufrechtzuerhalten: Das erleichtert die Wiederaufnahme der ehrenamtlichen Mitarbeit.

Am Ende der Auszeit bietet sich ein Gespräch mit der fachlich zuständigen Mitarbeiterin oder dem Ehrenamtlichen-Koordinator an, in dem geklärt werden sollte, ob sich der Ehrenamtliche wieder fit fühlt bzw. ob seine persönliche Situation eine Wiederaufnahme seiner bisherigen Tätigkeit erlaubt oder ob eine Änderung angezeigt ist.

## DER AUSSTIEG AUS DER FREIWILLIGEN MITARBEIT

Ehrenamt heißt nicht „lebenslanges“ Engagement. Es gibt Zeiten, in denen Menschen über ausreichend Zeit und Energie verfügen, Projekte zu unterstützen und an der Umsetzung neuer Ideen mitzuarbeiten. Doch diese Situation kann sich verändern, sodass das freiwillige Engagement irgendwann nicht mehr in einem ausgewogenen Verhältnis zum übrigen Leben steht. Dann kann es sinnvoll sein, an einen Ausstieg zu denken. Ein hoher moralischer Anspruch an sich selbst und das Gefühl, persönlich gebraucht zu werden, können es jedoch schwer machen, sich vom Ehrenamt zu trennen. In diesem Fall sind die jeweils verantwortlichen Mitarbeiter/innen gefordert, Ehrenamtliche vom Druck ihrer Aufgabe zu befreien und ihren zugleich zu vermitteln, dass die zurückgenommene Aufgabe dennoch erledigt werden kann. Dies ist dann glaubwürdig, wenn die Einrichtung sich nicht zu sehr auf ihren festen Stamm von Ehrenamtlichen verlässt, sondern immer wieder in der Öffentlichkeit für eine freiwillige Mitarbeit wirbt.

## GRÜNDE FÜR DEN AUSSTIEG

Wie für den Einstieg ins Ehrenamt, so gibt es auch für den Ausstieg unterschiedliche Motive, z. B.:

- ◆ Die selbst gestellte Aufgabe, für die man sich eine Zeit lang mit Lust und Freude engagiert hat, wird nunmehr als erledigt betrachtet.
- ◆ Im Privat- und/oder Berufsleben stehen Veränderungen an (Familiengründung, Aufnahme eines Studiums oder eines Jobs, Ortswechsel usw.).
- ◆ Die Motivation für die freiwillige Tätigkeit lässt deutlich nach, z. B. wegen Überforderung oder Unzufriedenheit.
- ◆ Der eigene Gesundheitszustand hat sich verschlechtert.

Der Zeitpunkt des Ausstiegs kann aber auch schon zu Beginn des freiwilligen Engagements klar gewesen sein, weil man nur für begrenzte Zeit für die Einrichtung tätig sein wollte oder ein Projekt unterstützt hat, dessen Laufzeit nun beendet ist. Was auch immer der Anlass für einen Ausstieg ist: Er sollte auf jeden Fall angekündigt werden, damit die Einrichtung sich darauf einstellen und entsprechend planen kann und um es Ehrenamtlichen zu ermöglichen, ihr Engagement zu einem guten Abschluss zu bringen.

## DER „GUTE ABSCHLUSS“ DES EHRENAMTS

Während für hauptamtliche Mitarbeiter/-innen der Ausstieg aus dem Arbeitsverhältnis klar festgelegt ist (schriftliche Kündigung unter Einhaltung bestimmter Fristen, Recht auf ein aussagekräftiges Zeugnis), gibt es für Ehrenamtliche bisher keine vergleichbaren verbindlichen Regelungen. Der Ausstieg aus der freiwilligen Mitarbeit sollte deshalb bereits im Vorstellungsgespräch oder im Rahmen der Einführung thematisiert werden. Dabei ist zu vermitteln,

- ◆ dass der Ausstieg etwas Selbstverständliches ist und kein „schlechtes Gewissen“ verursachen sollte,
- ◆ wem der Ausstiegswunsch mitzuteilen ist,
- ◆ wie lange im Voraus und in welcher Form der Ausstieg anzukündigen ist (schriftlich oder mündlich).

Die Einrichtung sollte vor allem in der Lage sein, sich in angemessener Form von ihren Ehrenamtlichen zu verabschieden. Das kann z. B. durch ein Fest, eine Dankesrede oder einen Dankesbrief geschehen. Es gibt aber auch Menschen, die lieber in aller Stille ausscheiden möchten, und wer nur kurz ehrenamtlich tätig war, könnte es vielleicht als unangemes-



sen empfinden, mit „großem Bahnhof“ verabschiedet zu werden.

### ZEUGNISSE UND BESCHEINIGUNGEN

Natürlich verläuft die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen nicht immer reibungslos, und in besonderen Fällen kann es sogar notwendig werden, dass die Einrichtung jemanden entlassen muss (siehe unten „Ausschluss und Kündigung“). Aber auch in solchen Fällen gilt: Ehrenamtliche haben am Ende ihrer Tätigkeit und unter Umständen bereits in der Zeit ihrer Mitarbeit ein Recht auf ein qualifiziertes Zeugnis oder zumindest auf eine Bescheinigung der verrichteten Tätigkeit. Ein solches Dokument kann für die Ausbildung und den beruflichen Werdegang wichtig sein: Wer ein ehrenamtliches Engagement nachweisen kann, hat z. B. Anspruch auf einen Studienplatz vor Ort oder bessere Chancen bei der Bewerbung auf einen Arbeitsplatz.

Ein qualifiziertes Zeugnis sollte auf folgende Punkte eingehen:

- ◆ Dauer der ehrenamtlichen Mitarbeit
- ◆ Vorbereitung auf die Mitarbeit (z. B. Schulungen)
- ◆ Teilnahme an Fortbildungen und deren Inhalte
- ◆ Stundenumfang der jeweiligen Tätigkeit
- ◆ Beurteilung der ausgeführten Tätigkeit.

Für Zeugnisse können Masken erstellt werden, in die man die entsprechenden Daten und die Beurteilung einträgt. Letztere sollte individuell formuliert und nicht standardisiert sein, um dem Engagement der einzelnen Person gerecht zu werden. Wie bei Zeugnissen für Hauptamtliche gilt auch hier, dass die Beurteilung nichts Negatives enthalten darf.

### AUSSCHLUSS UND KÜNDIGUNG

Ausschluss und Kündigung von Ehrenamtlichen scheinen in sozialen Bereich tabu zu sein: Man hat den Eindruck, als fühlten sich die Einrichtungen verpflichtet, die mühevoll Angeworbenen um jeden Preis zu halten. Aber wie bei Hauptamtlichen kann es auch bei ehrenamtlichen Mitarbeiter(inne)n gute Gründe geben, sich von ihnen zu verabschieden. Dazu gehören

- ◆ Verhaltensweisen, die der Einrichtung Schaden zufügen, z. B.
  - Bloßstellen von Kolleg(inn)en in der Öffentlichkeit
  - Verstöße gegen die Ziele, Leitlinien und Standards der Einrichtung, so etwa durch sexuelle Kontakte mit Klient(inn)en, Verbreiten von Ansichten der „HIV-Leugner“ usw.

- ◆ Verletzung von Regeln oder Standards, z. B.
  - Konsum von Alkohol oder anderer Drogen während der Arbeit mit Klient(inn)en
  - Diebstahl
  - Verletzung der Schweigepflicht
- ◆ unüberbrückbare persönliche Differenzen
- ◆ unerfüllbare Erwartungen an die Einrichtung.

Ob ein Ausschluss erforderlich ist, hängt natürlich davon ab, wie sehr die Regelverletzung die Zusammenarbeit und die Qualität der Aufgabenerfüllung beeinträchtigt. Für den Konsum von Alkohol oder Drogen gilt, dass bei schweren oder wiederholten Verstößen reagiert werden muss, um einerseits die Klient(inn)en zu schützen und andererseits das Ansehen der Einrichtung vor Schaden zu bewahren.

Die Kriterien, die zu Ausschluss und Kündigung führen, müssen natürlich sämtlichen Mitarbeiter(inne)n bekannt sein. Das heißt, die Einrichtung muss sie schriftlich fixieren und auch den Ehrenamtlichen vor Beginn der freiwilligen Mitarbeit aushändigen.

Kündigungen und Ausschlüsse können selbstverständlich nur durch Mitarbeiter/innen erfolgen, welche die Einrich-

tung dafür autorisiert hat. Es ist sinnvoll, sich frühzeitig und in aller Ruhe zu überlegen, wie ein Kündigungsverfahren aussehen soll:

- ◆ Wer muss gehört werden?
- ◆ Wer muss in die Entscheidung eingebunden werden?
- ◆ Wer muss informiert sein?
- ◆ Wer spricht die Kündigung aus?



**„Ich arbeite ehrenamtlich, um einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten.  
Warum in der Berliner Aids-Hilfe? Weil sie für mich das adäquate Forum ist,  
Betroffene zu unterstützen und Leben zu retten.“**

**AHK 2004**

AIDS-Hilfe Köln e.V.: Ehrenamtliche Mitarbeit in der AIDS-Hilfe Köln. Köln: AIDS-Hilfe Köln e.V.

**BARABAS 1999**

Barabas, F. K.: Beratungsrecht: ein Leitfaden für Beratung, Therapie und Krisenintervention. Frankfurt am Main: Fachhochschulverlag

**DAH 1996**

Deutsche AIDS-Hilfe e.V.: Abschied vom Ehrenamt – Dokumentation der Fachtagung in Berlin vom 1.–3. November 1996. Berlin: Deutsche AIDS-Hilfe e.V.

**DAH 1997**

Deutsche AIDS-Hilfe e.V.: Mythos Selbsthilfe – AIDS-Hilfe im Spannungsfeld von Selbsthilfeanspruch und Professionalisierungsdruck. Dokumentation der Fachtagung im November 1997 in Berlin. Berlin: Deutsche AIDS-Hilfe e.V.

**DAH 1999**

Deutsche AIDS-Hilfe e.V. (Hrsg.): Zwischen Selbstbezug und solidarischem Engagement – Ehrenamtliche Begleitung von Menschen mit AIDS. Berlin: Deutsche AIDS-Hilfe e.V.

**HUMMEL 2000**

Hummel, K.: Bürger sucht Gesellschaft. In: *Blätter der Wohlfahrtspflege* 11/12 2000

**MÜLLER/LEMMEN 1999**

Müller, M./Lemmen, K.: AIDS-Hilfe-Mitarbeit als persönlicher Entwicklungsprozess. In: Deutsche AIDS-Hilfe (Hrsg.): Zwischen Selbstbezug und solidarischem Engagement. Berlin: Deutsche AIDS-Hilfe e.V.

**PAULWITZ 1999**


Paulwitz, I.: Ehrenamt und Hauptamt – veraltete Fronten? Austausch über Konzepte ehrenamtlicher Arbeit in anderen europäischen Ländern/Übersee. Vortrag auf der Tagung der Ausländerbeauftragten der Thüringer Landesregierung und der Carl Duisberg Gesellschaft e.V. Landesstelle Thüringen am 3. und 4. Dezember 1999 in der Marie-Seebach Stiftung, Weimar

**SCHMIDBAUER 2002**

Schmidbauer, W.: Mobbing: Kannibalischer Narzissmus in Systemen unter Stress. In: Pühl, H. (Hrsg.): *Supervision – Aspekte organisationeller Beratung*. Berlin: Leutner Verlag

**SCHREYÖGG 1996**

Schreyögg, A.: Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt am Main: Campus



**„Von meiner Kraft etwas abgeben an die,  
denen weniger Kraft zur Verfügung steht.“**



## WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

### ARBEITSHILFE FÜR DIE PRAXIS

*Konzeptheft Ehrenamt.* S. Rüth. Köln: Bank für Sozialwirtschaft 2003, zu bestellen über [www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)

### VERSICHERUNG

*Handbuch „Ehrenamtliche – Versicherungsschutz im Bereich des PARITÄTISCHEN und seinen Mitgliedseinrichtungen“.* Detmold: UNION Versicherungsdienst GmbH 2002, zu bestellen über [info@union-verdi.de](mailto:info@union-verdi.de)

*Mit Sicherheit freiwillig engagiert – Versicherungsschutz im Ehrenamt.* Kassel: Die Akademie Bruderhilfe/Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, o.J., zu bestellen über [www.bruderhilfe.de](http://www.bruderhilfe.de)

### EHRENAMTLICHE VORSTÄNDE

*Qualität fängt beim Vorstand an. Impulse aus dem „Governance-Training“ für ehrenamtliche Vorstände in AIDS-Hilfen.* A. Popp. Berlin: Deutsche AIDS-Hilfe e.V. 2000, zu beziehen über [versand@dah.aidshilfe.de](mailto:versand@dah.aidshilfe.de)

*Qualität fängt im Vorstand an. Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit.* H. Langnickel. Bonn: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, o.J., zum Herunterla-

den unter <http://www.kjr-pi.de/materialien/pdf/vorstand.pdf>

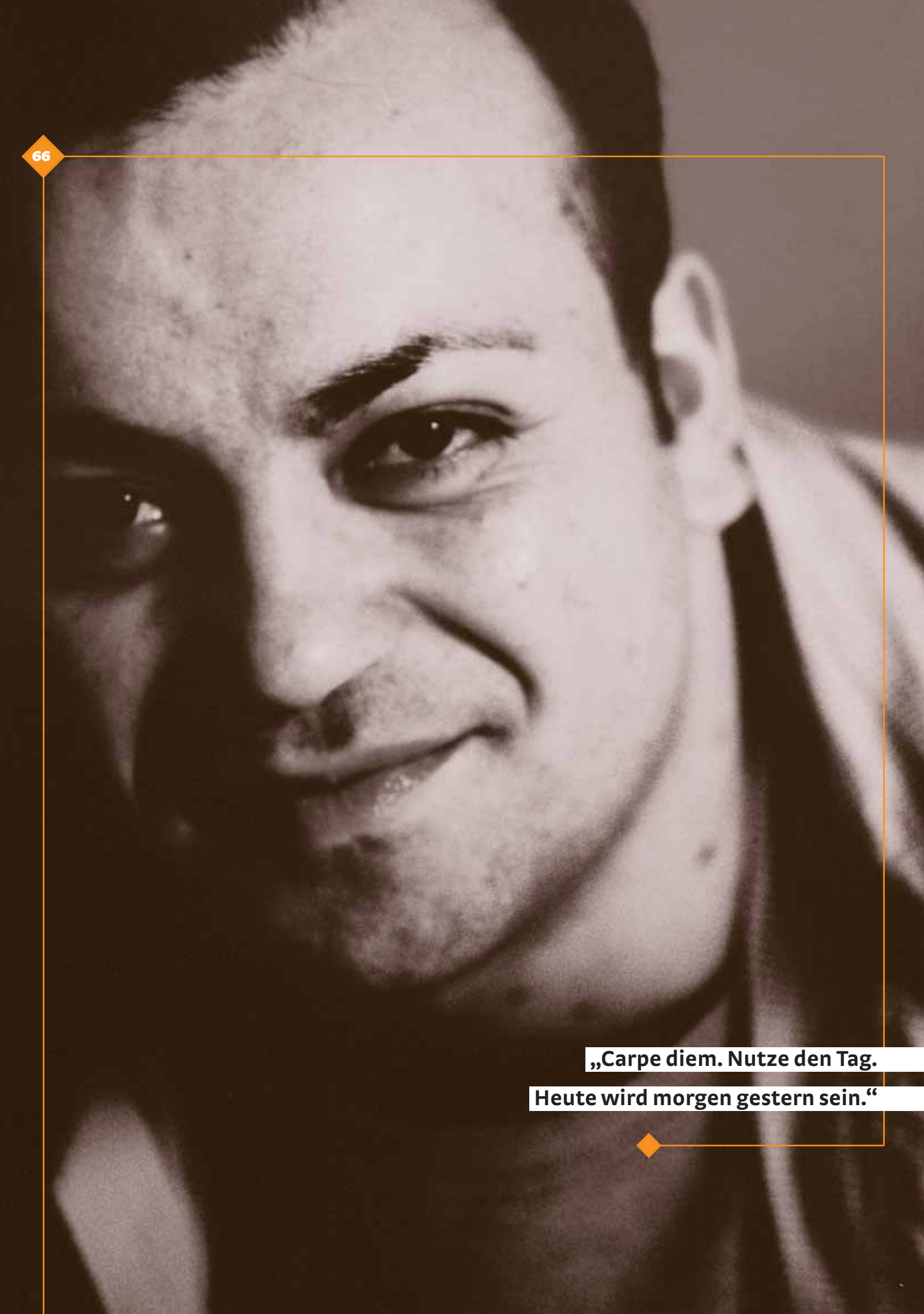
*Vorstandsbildung und Vorstandsentwicklung als zentrale Managementaufgabe.* H. Langnickel. Köln: Bank für Sozialwirtschaft 2002, zu bestellen über [www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)

### EINE AUSWAHL VON INTERNET-ADRESSEN ZUM THEMA EHRENAMT

z. B. mit Fortbildungsangeboten, Fachbeiträgen und vielen Links zu anderen interessanten Seiten zum Ehrenamt:

- [www.freiwilligen-kultur.de](http://www.freiwilligen-kultur.de)
- [www.fortbildung-ehrenamt.de](http://www.fortbildung-ehrenamt.de)
- [www.akademie-ehrenamt.de](http://www.akademie-ehrenamt.de)
- [www.ehrenamt.de](http://www.ehrenamt.de)
- [www.freiwillig.de](http://www.freiwillig.de)
- [www.mitarbeit.de](http://www.mitarbeit.de)
- [www.buegerengagement.de](http://www.buegerengagement.de)





„Carpe diem. Nutze den Tag.  
Heute wird morgen gestern sein.“

# IMPRESSUM

© **DEUTSCHE AIDS-HILFE E.V.**

www.aidshilfe.de

dah@aidshilfe.de

2. Auflage

Dezember 2006

**BESTELLNUMMER:**

110025

**MANUSKRIFT:**

Christian Tausch

**REDAKTION:**

Frank Guhl, Annette Lahn,

Klaus Rascher, Renate Schwabe,

Carlos Stemmerich, Christian Tausch,

Michael T. Wright

**KONZEPT UND KOORDINATION**

**DES PROJEKTS:**

Achim Weber, Karl Lemmen

**BEARBEITUNG:**

Christine Höpfner

**GESTALTUNG:**

Carmen Janiesch

**FOTOS:**

Wanderausstellung „Ehrenamt hat ein

Gesicht“ der Berliner Aids-Hilfe e.V

**DRUCK:**

dmp-Druck

# EHRENAMT IN AIDS-HILFE



EIN LEITFADEN