Diakonie



„Wenn Helfen nicht mehr gut tut …“

Ein Wegweiser durch die Welt des Helfens

„Wenn Helfen nicht mehr gut tut …“

Ein Wegweiser durch die Welt des Helfens

Diakonie Hessen
Diakonie Pfalz
Diakonie Rheinland Westfalen Lippe

Liebe Leserin, lieber Leser,

in unserer täglichen Arbeit erleben wir immer wieder, wie gut freiwilliges Engagement tut – den freiwillig Engagierten, den Nutzern und Nutzerinnen, den Organisationen und der Gesellschaft überhaupt. Und wir begegnen immer wieder den Grenzen freiwilligen Engagements: Wenn der Helfende an die Grenzen seiner Möglichkeiten und Kapazitäten kommt, es einfach zu viel wird oder die fachlichen und persönlichen Kompetenzen nicht zum Engagementfeld passen. Oder der Nutzer empfindet ein Zuviel an Hilfe, weil er sich in seiner Eigeninitiative und seinen Entfaltungsmöglichkeiten eingeengt fühlt. Auch in Organisationen werden manchmal den Möglichkeiten des freiwilligen Engagements Grenzen gesetzt, etwa wenn die Wünsche und Vorstellungen der Freiwilligen nicht kompatibel mit den Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen der Organisation sind.

Wir haben diese Broschüre zusammengestellt, um Sie für solche Situationen zu sensibilisieren und Sie beim Umgang mit schwierigen Situationen zu unterstützen. Die Arbeitshilfe richtet sich an berufliche und ehrenamtliche Mitarbeitende gleichermaßen. Sie bietet im ersten Teil eine Annäherung an das Thema Helfen: Was heißt es eigentlich zu helfen? Welche Faktoren prägen die Art zu helfen? Und wann tut Helfen nicht mehr gut? Im zweiten Teil bieten Praxis- und Arbeitshilfen methodische und theoretische Anregungen, damit Helfen (wieder) gut tut und Freude macht, und zwar allen, die daran beteiligt sind.

Ihre



Heike Baier



Karen Sommer-Loeffen



Ursula Stegemann

MEIN HERZ FREUT SICH, DASS DU SO GERNE HILFST.

PSALM 13,6

Inhalt

3 **Einleitung**

6 **Vorwort**

7 Warum wir helfen

7 **Helfen im Ehrenamt**

7 **Motivationsfaktoren**

8 Motiv im Fokus: Helfen macht Sinn

8 **Innere Antreiber**

10 **Äußerer Rahmen**

11 **Psychodynamik zwischen Freiwilligen und Nutzern**

13 **Einflussfaktoren auf das Hilfeverständnis**

13 **Das Hilfeverständnis der Diakonie**

15 Wenn Helfen nicht mehr gut tut

15 **Motive im Fokus: Hilfebeziehung aus der Balance**

16 **Wo verlaufen die Grenzen des Helfens?**

16 Grenzen zwischen freiwillig Engagierten und hauptamtlich Mitarbeitenden in den Organisationen

19 Grenzen zwischen freiwillig Engagierten und der Organisation

19 Grenzen zwischen freiwillig Engagierten und Nutzern

20 Beispiele für Situationen, in denen Helfen nicht mehr gut tut

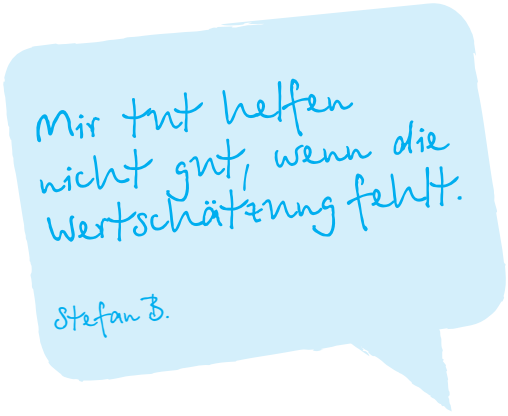
21 Damit Helfen wieder gut tut

21 **Bausteine und Arbeitshilfen für Organisationen, Freiwillige, Nutzende**

22 **1. Baustein: Rahmen klären**

22 Arbeitshilfe 1.1: Spirale der Ehrenamtskoordination

24 Arbeitshilfe 1.2: Checkliste zur Entwicklung einer Kultur zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen



26 **2. Baustein: Grenzen wahrnehmen und Übergänge gestalten**

26 Arbeitshilfe 2.1: Grenzen bedeuten Veränderung

28 Arbeitshilfe 2.2: Veränderungen wahrnehmen und verstehen

28 Arbeitshilfe 2.3: „Nein sagen“ lernen

30 Arbeitshilfe 2.4: Gesprächsleitfaden zur Problemanalyse

30 Arbeitshilfe 2.5: Übergänge gestalten

32 Arbeitshilfe 2.6: Den Abschied gestalten

34 **3. Baustein: Miteinander reden**

34 Arbeitshilfe 3.1: Hilfreiche Gesprächsrahmen

35 Arbeitshilfe 3.2: Leitfaden Einführungsgespräch

36 Arbeitshilfe 3.3: Leitfaden Konfliktgespräch

37 Arbeitshilfe 3.4: Leitfaden Übergangsgespräch

38 Arbeitshilfe 3.5: Checkliste Abschiedsgespräch

39 Arbeitshilfe 3.6: Anstrengende Gespräche

39 Arbeitshilfe 3.7: Ein Gespräch beenden

40 **4. Baustein: Balance finden**

40 Arbeitshilfe 4.1: Wahrnehmung nach dem 4-Ohren-Modell

42 Arbeitshilfe 4.2: Im Gleichgewicht handeln mit dem Wertequadrat

43 Arbeitshilfe 4.3: Balance der fünf Identitäts-Säulen

44 Arbeitshilfe 4.4: Ressourcen überprüfen

46 Arbeitshilfe 4.5: Das Innere Team

47 Arbeitshilfe 4.6: Identifikation des „Helfertyps“

49 Arbeitshilfe 4.7: Resilienz und Salutogenese – oder die Kunst, gut für sich im Ehrenamt zu sorgen

51 Arbeitshilfe 4.8: Checkliste zum Wohlbefinden im Ehrenamt

52 Arbeitshilfe 4.9: Eigene Achtsamkeit im Ehrenamt trainieren

53 Arbeitshilfe 4.10: Signale für Überforderungen bei Ehrenamtlichen

54 Arbeitshilfe 4.11: Checkliste zur Selbststärkung

56 **Literatur, Kontakt, Impressum**



Pfarrer Albrecht Bähr
Geschäftsführer
AG Diakonie
in Rheinland-Pfalz

„Wenn Helfen nicht mehr gut tut“

Helfen – ein Wort, das freiwilliges Engagement par excellence beschreibt. Helfen tut gut, helfen hilft: dem Anderen und mir selbst. Helfen kann aber auch aus dem Ruder laufen. Dann tut es nicht mehr gut, weder den Helfenden noch denjenigen, die Hilfe empfangen. Dieser Wegweiser möchte ein paar Impulse geben, damit das freiwillige Engagement sowohl für Hauptamtliche und freiwillig Engagierte als auch für die Nutzer und Nutzerinnen wohltuend bleibt oder wieder wird.

Etwa 30 Millionen Bürger und Bürgerinnen begleiten Menschen, die Hilfe benötigen und Unterstützung brauchen. Freiwillige leisten mit ihren Kompetenzen, Ressourcen und ihren Lebenserfahrungen einen wesentlichen Beitrag für mehr Geborgenheit und Halt in der Gesellschaft. Sie engagieren sich ganz unmittelbar, unentgeltlich – und freiwillig. Sie leisten unbezahlt Unbezahlbares. Denn sie tragen mit diesem Engagement die Idee der tätigen Nächstenliebe in ihrer ursprünglichsten Form in eine Gesellschaft, in der Zuwendung, Verantwortung, Zeit und Mitgefühl oftmals in Euro bemessen werden.

Weil dieser Engagementschatz so wichtig ist, muss er gut „gehütet“ und gepflegt werden, damit er noch lange gut tut und strahlen kann. Wenn das Engagement, wenn Helfen nicht achtsam geschützt wird, kann es auch zu unerwünschten Entwicklungen kommen. Dann überfordern sich Engagierte, dann verlieren sie die Freude daran. Die Nutzer des Engagements fühlen sich bevormundet oder nicht mehr wohl. Die Ehrenamtlichen identifizieren sich nicht mehr mit ihrer Einrichtung oder ihrer Tätigkeit. Der Ruf der Organisation verschlechtert sich. Lassen Sie uns gemeinsam alles daran setzen, dass diese Spirale nicht in Gang kommt.

Denn jeder Mensch soll die Gaben und Begabungen, die er von Gott mit auf seinen Lebensweg bekommen hat, zur Entfaltung bringen können. Die Freiwilligen wie auch die Hauptamtlichen in Diakonie und Kirche leben diesen Wunsch Gottes an uns tagtäglich ihm zur Ehre und vielen Mitmenschen zur Freude.

So tut mir Helfen gut:
Wenn die Rahmenbedingungen stimmen und wenn ich die Menschen erreiche.

Ehrenamtliche des Runden Tisches Ehrenamt

Warum wir helfen

Helfen im Ehrenamt

„Bist Du Kreuzritter und Kämpfer, Beschützer und Nothelfer, Beglückerin und Beschenker oder eher Berater und Lehrerin“, so beschreibt ein Ehrenamtstypentest vier Hilfeformen. Das Helfen gestaltet sich sehr unterschiedlich, da das Hilfeverständnis von verschiedenen Aspekten geprägt wird. So motivieren Menschen etwa eigene Werte oder das Menschenbild, aber auch die äußeren Umstände oder Nöte und Katastrophen in unterschiedlichem Maße. Das eigene Hilfeverständnis wird ferner beeinflusst durch das persönliche Rollenverständnis: Bin ich als Privatperson tätig oder im Rahmen meiner dienstlichen Funktion mit einem Auftrag? Identifiziere ich mich mit dieser Rolle oder löst sie Widerstände in mir aus? Welche Erwartungen werden von den Nutzern des Engagements an mich herangetragen? Will und kann ich sie erfüllen? Korrespondieren die Erwartungen mit meiner Rolle, mit meinem Selbstbild, mit den Leitgedanken der Einrichtung?

Darüber hinaus wird das Hilfeverständnis durch die eigene Persönlichkeit geprägt. Nach Fritz Riemann und Friedemann Schulz von Thun (Schulz von Thun 2010) prägen auch Persönlichkeitspole, wie ein starkes Bedürfnis nach Nähe, Distanz oder Dauer und Wechsel das eigene Hilfeverständnis. Was sind die inneren Antreiber oder inneren Aufträge der helfenden Person? Auf welchem „Ohr“ höre ich besonders intensiv? Ist es das Appellohr, das mich motiviert, sofort zur Hilfe zu eilen? Ist es das Selbstoffenbarungsohr, das mich spüren lässt, was der Andere braucht? Ist es das Beziehungsohr, das das Helfen prägt? Oder ist es das pragmatische Sachohr?

Der Anlass, dass Menschen sich überhaupt in „Bewegung setzen“, hängt letztlich mit den unterschiedlichen Motivationsfaktoren zusammen.

Motivationsfaktoren

Psychologen, wie Maslow, Reiss, Correll, Herzberg und viele andere, haben erforscht, welche tiefen Motivationen Menschen zu Handlungen veranlassen. Maslow vertrat die Haltung, dass Menschen sich erst bewegen, wenn ihre Grundbedürfnisse gestillt sind (Maslow 1981). Andere Psychologen, wie z.B. Viktor Frankl, stellten fest, dass Menschen sich auch engagieren, wenn sie selber in Not sind (Frankl 2012). Hilfreiche Ansätze bietet der amerikanische Psychologe Steven Reiss, der eine Vielfalt von Motivationsfaktoren wie Ehre, Neugier, Ordnung, Gestaltung, Romantik, Anerkennung, Gemeinschaft, Status/Rolle, körperliche Aktivitäten, Idealismus, Ruhe, Sinn oder Familie benennt (Reiss 2013). Dabei lassen sich intrinsische und extrinsische Motivationsfaktoren unterscheiden. Die für das Helfen wesentlichen Motivationen hängen vor allem mit den intrinsischen, also inneren Motivationsfaktoren wie dem Bedürfnis nach Anerkennung, Sinn, Idealismus oder nach Beziehungen zusammen; es kann aber auch durch religiöse Motivation geprägt sein.

Extrinsische, d.h. die äußeren Motivationsfaktoren, wie etwa materielle Anreize oder Sanktionen, spielen nur in schwächerer Ausprägung eine Rolle. Sie sorgen nicht für eine dauerhafte Aufrechterhaltung der Motivation zum Helfen. Vielmehr „garantieren“ intrinsische Faktoren mehr Nachhaltigkeit im Engagement.

Motiv im Fokus: Helfen macht Sinn

Auf das besonders starke Motiv der Sinnsuche sei hier noch besonders eingegangen. Ehrenämter schenken das Gefühl, etwas Sinnvolles und Bedeutungsvolles für andere zu tun. Sinn entsteht aus dem Einsatz für das gelingende Leben, für das Gute, das um seiner selbst willen wichtig ist.

Sinn umfasst Aspekte wie Orientierung, Bedeutsamkeit oder Zugehörigkeit. Ein Ansatz der Sinnforschung benennt folgende Aspekte der Sinnerfüllung (Schnell 2014):

- *vertikale Selbsttranszendenz:* Die Einbindung des eigenen Lebens in einen größeren Zusammenhang, z.B. im Glauben, in der Religion.
- *horizontale Selbsttranszendenz:* Zusammenfassung aller Orientierungen, die sich durch praktische Verantwortungsübernahme und Engagement für einen höheren Wert auszeichnen, z.B. soziales Engagement, Gesundheitsorientierung, Selbsterkenntnis.
- *Selbstverwirklichung:* Konzentration auf die eigenen Stärken, Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten. Lebensbedeutungen sind Herausforderung, Individualismus, Entwicklung, Kreativität. Aspekte, die in einem Engagement ausgedrückt werden können.
- *Selbst- und Nächstenliebe:* Wahrnehmung und Erfüllung der eigenen Bedürfnisse, in Beziehungen zu sein, achtsam zu sein, sich für die Bedürfnisse des Nächsten, der Gemeinschaft und für die eigenen Bedürfnisse einzusetzen, Fürsorge, Miteinander.
- *Ordnung:* Bewahrung, Beständigkeit, Tradition, Moral.

Jeder Mensch entwickelt sein eigenes Motivationsprofil, bei dem die jeweiligen Faktoren unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Innere Antreiber

Die inneren Antreiber entwickeln sich im Laufe des Lebens durch die Erwartungen besonderer Bezugspersonen wie Eltern, Lehrer oder Freunde. Insgesamt werden fünf Antreiber unterschieden, die in jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt sind und vor allem in Stresssituationen bedeutend werden. Sie fordern uns dazu auf, zum Beispiel

nach Perfektion zu streben („Sei perfekt!“), besonders schnell zu arbeiten („Sei schnell!“), die eigenen Bedürfnisse zurückzustellen („Mach es allen recht!“), großen Einsatz zu leisten („Streng Dich an!“) oder keine Schwächen zu zeigen („Sei stark!“). Sie „treiben“ die Menschen zum Handeln an und beeinflussen so das Hilfeverständnis.

Die fünf prägenden Antreiber
mit ihren Auswirkungen auf das Hilfeverständnis im Ehrenamt

Antreiber	Facetten	Im Ehrenamt
Sei perfekt!	**Nachteil:** 100-prozentige Ausführung, Übererfüllung der Ziele **Vorteil:** hilft bei Aktivitäten, die Sorgfalt und Genauigkeit, Kompetenz und Perfektionismus verlangen	„Ich will die Welt retten“: Sehr engagierte ehrenamtliche Person, die oft über ihre Grenzen geht. Sie überfordert möglicherweise sich selbst, den Nutzer und den Hauptamtlichen.
Sei schnell!	**Nachteil:** wenig Zeit geben, unter Zeitdruck stehen **Vorteil:** Dinge sehr schnell erledigen, rasch Entscheidungen treffen	Ehrenamtliche Person entscheidet sich schnell. Sie ist immer sofort bereit, nutzt die Schnupperphase nicht, reagiert vorschnell und bedenkt die Handlungssituation nicht ausreichend.
Mach es allen recht!	**Nachteil:** nicht Nein sagen, keine Abgrenzung, wird gern ausgenutzt, eigene Bedürfnisse zählen nicht **Vorteil:** beliebt, kommt gut an, soziale Kompetenz	Ehrenamtliche Person nimmt die Grenzen nicht wahr und versucht allen Ansprüchen der Nutzer und der Organisation gerecht zu werden. Für Hauptamtliche schwierig, weil ehrenamtliche Person oft nicht seine Bedürfnisse äußert.
Streng Dich an!	**Nachteil:** nicht zufrieden sein, wenn es leicht geht, viel Stress, zu viel des Guten **Vorteil:** Zielstrebigkeit	Ehrenamtliche Person fragt nicht nach ihrer Motivation, überschreitet Grenzen, macht zu viel, übergeht die eigenen Bedürfnisse.
Sei stark!	**Nachteil:** Selbstüberschätzung, kommt selbst zu kurz, keine Schwächen zeigen, Heldentum um jeden Preis **Vorteil:** bekommt oft verantwortungsvolle Tätigkeiten	Ehrenamtliche Person überfordert sich, geht über seine Bedürfnisse und Grenzen hinweg, überfordert damit möglicherweise auch die anderen Beteiligten, hält Situationen durch und aus, wo eigentlich andere Hilfen gefordert sind.

Abb.1: Innere Antreiber (Remmert 2015)

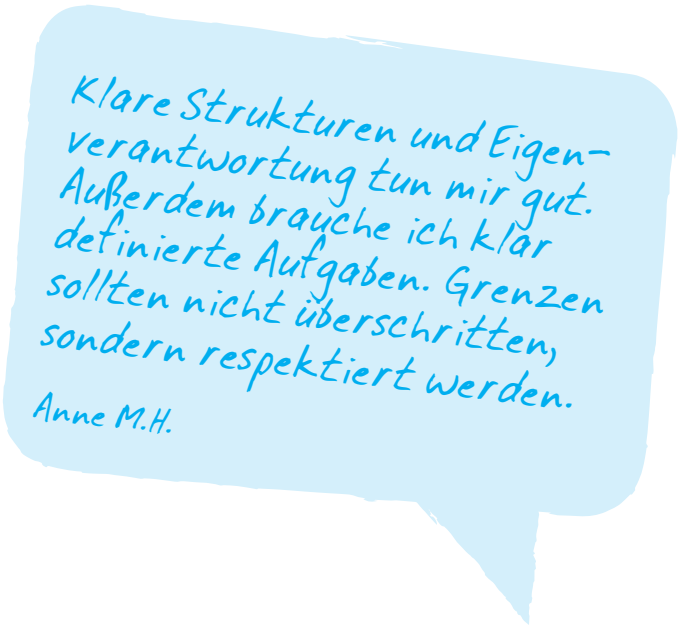
Äußerer Rahmen

Ehrenamt bedeutet ein Engagement für einen anderen in einer freien Initiative oder im Auftrag einer Organisation, die einen klaren Rahmen vorgibt. In diesem Falle geschieht das Helfen in dem Dreieck Engagierter, Organisation und Nutzer. Das helfende Engagement dient dazu, einen erkannten Mangel oder eine änderungswürdige Situation zu verbessern. Der Hilfe geht entweder eine Bitte des Hilfebedürftigen oder eine davon unabhängige Entscheidung durch Hilfsbereite voraus.

Einfluss auf das Helfen hat auch die persönliche Situation der helfenden Person: Kann sie den Ort des freiwilligen Engagements gut erreichen, ist er barrierefrei? Ist Helfen überhaupt möglich? Daneben beeinflussen auch die Standards der Einrichtung das Hilfeverständnis. So ist an die problematische, aus Gleichheitsgründen nicht mehr zu empfehlende Altersgrenze zu denken: Wenn die Telefonseelsorge oder die Krankenhaus- und Altenheimhilfe signalisieren, dass ab einem bestimmten Alter ein Engagement nicht mehr erwünscht ist, beeinflusst dies das Interesse am Helfen.

Engagement und Helfen geschehen auch in einem noch umfassenderen Kontext. In dessen inneren Kern geht es um die Beziehung von Nutzer und Engagiertem im Rahmen der oben beschriebenen differenzierten Aspekte. Diese Beziehung wird beeinflusst von der Organisation, für die der Engagierte tätig ist, und ihrem Anspruch, durch das Engagement ihr gesellschaftliches Ansehen zu verbessern. Die Organisation steht unter öffentlichem Kosten- und Wettbewerbsdruck mit anderen Anbietern und möchte gleichzeitig ihre Nutzer und Kunden gut begleitet und versorgt wissen.

Ehrenamtliche, Nutzer und soziale Organisationen sind wiederum Teil der Gesellschaft mit all ihren zum Teil fragwürdigen Entwicklungen wie z.B. der Tendenz, Engagierte als Lückenbüßer für reguläre Arbeitsplätze einzusetzen und dadurch soziale Erosionen auszugleichen. Zunehmend droht das Ehrenamt monetarisiert zu werden, indem Aufwandsentschädigungen gezahlt werden oder sich die Diskussion um den Mindestlohn mit dem Thema Ehrenamt verquickt. Letztlich ist im Rahmen der Globalisierung das Hilfeverständnis auch beeinflusst durch die EU-Gesetzgebung sowie weltweite Entwicklungen.



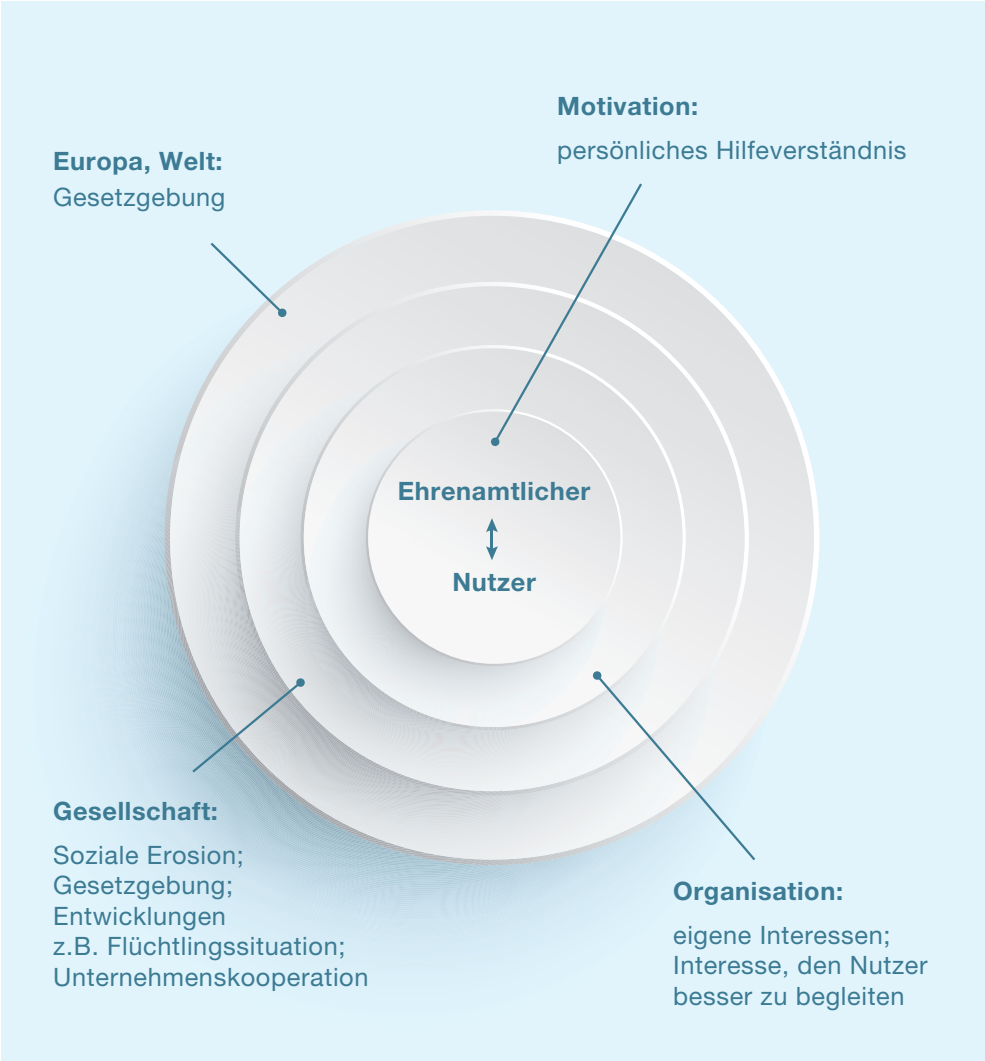


Abb. 2: Gesellschaftliche Einflussfaktoren auf das Helfen (nach Karen Sommer-Loeffen)

Psychodynamik zwischen Freiwilligen und Nutzern

Neben persönlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nimmt auch die Beziehung zwischen Ehrenamtlichen und Nutzern Einfluss auf das Helfen. Das Beziehungsgeflecht zwischen Freiwilligen und Nutzern, die sogenannte Psychodynamik, prägt den Rahmen, innerhalb dessen Helfen geschieht. Die Beziehung kann geprägt sein von den Gefühlen Macht und Dynamik, Dankbarkeit und Schuld, Freiheit und Bindung, Verlust und Gewinn.

Wenn diese Dynamik mit ihren Gefühlen offen angesprochen werden kann, vom Nutzer und von den Ehrenamtlichen, dann können die unterschiedlichen Kompetenzen, Haltungen, Herkunft und Erfahrungen zu einem Gewinn für beide Seiten werden. Dabei sind Klarheit und Echtheit wichtig.

Ehrenamtliche	Psycho-dynamik	Nutzer des Engagements
■ Sind die Helfenden, die den Rahmen prägen können ■ Haben eine gewisse Entscheidungs-macht ■ Haben einen Status als von der Einrichtung beauftragter Ehrenamt-licher ■ Sind und fühlen sich abhängig von der Anerkennungsmacht der Nutzer	**Macht und Ohnmacht**	■ Haben die Macht zu gehen, wenn ihnen das Engagement nicht gut tut ■ Können den Ehrenamtlichen „auflaufen“ lassen in seinem Wunsch zu helfen ■ Sind und fühlen sich abhängig von der Macht der Ehrenamtlichen ■ Können oder wollen Hilfe nicht annehmen
■ Scheuen sich, „Nein“ zu sagen ■ Gestehen sich oft nicht ihren Gewinn ein (Kontakte, Lebenssinn, Macht, Gestaltung), sondern fühlen sich als Helfer und Opfer („es macht ja sonst keiner“) ■ Dieser Gewinn bleibt heimlich, das führt zu Schuldgefühlen, das führt folglich zu Abhängigkeit ■ Haben die Erwartungen, die Nutzer müssten ihnen dankbar sein	**Dankbarkeit und Schuld**	■ Haben eine Verpflichtung zur Dankbarkeit ■ Scheuen sich, etwas zu fordern ■ Sehen oft nicht, dass die Beziehung eine symmetrische sein sollte, bei der beide Seiten etwas voneinander haben ■ Fühlen, dass sie dem anderen etwas schuldig sind
■ Sind frei und ungebunden ■ Entwickeln eine Tendenz zur Bindung, indem sie sich unent-behrlich machen ■ Entwickeln eine Tendenz, sich zu überfordern, um dann überfordert plötzlich aufzuhören	**Freiheit und Bindung**	■ Sind einerseits frei. Sie könnten auch den Ehrenamtlichen ablehnen, sind andererseits aber auch angewiesen auf Hilfe ■ Fühlen sich verpflichtet, die Hilfe des anderen anzunehmen
■ Werden mit anderen Lebenswelten konfrontiert, die Angst machen oder bereichern ■ Lassen die Nutzer nicht zu nah an sich ran, schützen ihr Terrain und machen sich größer als sie sind oder verhalten sich symbiotisch ■ Haben Angst, ihre Art zu helfen oder ihr Bild vom Leben zu verlieren	**Verlust und Gewinn**	■ Haben keinen Status, das erzeugt Unsicherheit und Angst ■ Folglich machen sie sich kleiner als sie sind ■ Erleben die Andersartigkeit, die der Ehrenamtliche mitbringt, als Verlust von Sicherheit oder als bereichernden Gewinn ■ Haben Angst, ihren Hilfewunsch zu formulieren

Abb. 3: Psychodynamik zwischen Freiwilligen und Nutzern (Karen Sommer-Loeffen[1])

[1] Auf der Grundlage eines Arbeitsblatts von Katarina Witte zur Psychodynamik, Freiwilligen-Agentur Bremen.

Einflussfaktoren auf das Hilfeverständnis

Folgende Grafik fasst die vielfältigen Einflussfaktoren auf das Helfen zusammen:



Abb. 4: Einflussfaktoren auf das Hilfeverständnis (Karen Sommer-Loeffen)

Das Hilfeverständnis der Diakonie

Nach christlicher Überzeugung kommt jedem Menschen allein aufgrund seines Menschseins eine besondere, unantastbare Würde zu. Diese Würde gründet nicht in der Leistungsfähigkeit eines Menschen, seiner Vernunftbegabung oder in dem Nutzen, den er für andere hat. Sie folgt vielmehr daraus, dass Gott jeden Menschen nach seinem Bild geschaffen hat und ihn bejaht.

Die Diakonie begleitet und berät Menschen in allen Lebenslagen. Gemeinsam mit anderen tritt die Diakonie für eine menschenwürdige Gesetzgebung, eine chancengerechte Gesellschaft und eine konsequente Orientierung am Gemeinwohl ein. Gerade in Zeiten des Umbruchs hält die Diakonie an der Verheißung von Frieden und Gerechtigkeit fest. Christen geben weiter, was sie von Gott empfangen. Es ist das Besondere christlicher Auferstehungshoffnung, Bruchstückhaftigkeit als Teil und Kennzeichen menschlichen Lebens anzunehmen. Christen leben in der Gewissheit, dass Gott alle mit der Hoffnung auf Überwindung allen Leids und des Tods aufrichten wird.

In der Diakonie geht es darum, die Stärken des Einzelnen zu entdecken und ihn zu ermutigen, seinen Weg zu finden. Das diakonische Hilfeverständnis umfasst die individuelle Begleitung von Menschen (Personalität), die strukturelle und persönliche Anwaltschaft (Solidarität) ebenso wie die Hilfe zur Selbsthilfe, die Achtung der Selbstbestimmung und die Stärkung der Eigenkräfte (Subsidiarität).

Das Fundament dieses partnerschaftlichen Hilfeverständnisses ist das christliche Menschenbild. Jeder Mensch ist eine einmalige, von Gott geschaffene und geliebte Persönlichkeit, unabhängig von seinen Gaben und Leistungen und unabhängig von Krankheit, Behinderung oder Benachteiligung. Er hat einen Anspruch darauf, in seiner Einzigartigkeit geachtet und ernst genommen zu werden. Die Mitarbeitenden in der Diakonie stehen in der Verantwortung, einander gegenseitig zu stärken, Vertrauen zu wagen, Hoffnung zu verbreiten und Gemeinschaft zu verwirklichen. Ein an den persönlichen Ressourcen orientierter Blick ist Ausdruck dieser Haltung. Dieses Verständnis von ressourcenorientiertem Arbeiten spiegelt sich im freiwilligen Engagement der Diakonie wider:

1. Der Nutzer trägt weiterhin die Verantwortung für sich selbst.
2. Die Aufgabe des/der freiwillig Engagierten ist es, dem Nutzer zuzuhören und seine Stärken wahrzunehmen.
3. Der freiwillig Engagierte entlastet den Hilfesuchenden so viel wie nötig und so wenig wie möglich.
4. Der freiwillig Engagierte ermutigt den Nutzer, seine Stärken wahrzunehmen. Es gilt nicht, den Anderen zu „retten“, sondern ihn darin zu unterstützen, sich selbst zu helfen.

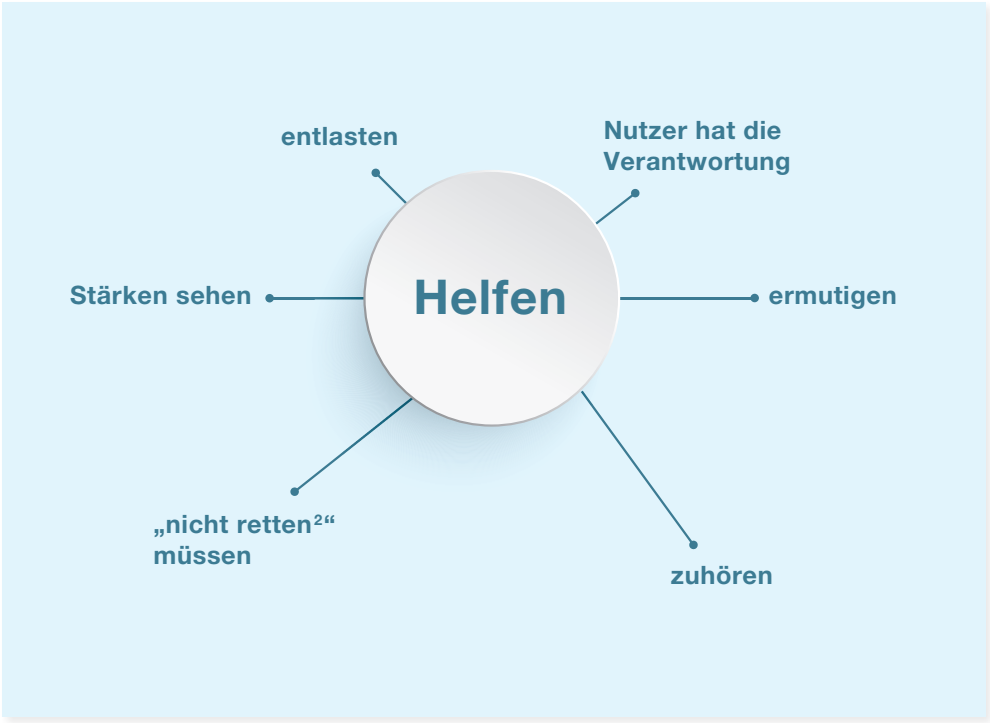


Abb. 5: Aspekte des Helfens im freiwilligen Engagement (Karen Sommer-Loeffen) [2]

[2] „Retten“ gehört zur Zuständigkeit der Fachkräfte. Der Klient soll vielmehr dazu motiviert werden, seine eigenen Ressourcen zu aktivieren.

Wenn Helfen nicht mehr gut tut

Woran merken Helfende oder verantwortliche Ehrenamtskoordinatoren, dass das Helfen nicht mehr gut tut? Anzeichen der Über- oder Unterforderung beim Helfenden können Aggressivität, Reizbarkeit, Lustlosigkeit, Gleichgültigkeit, Müdigkeit, Ungeduld, Verdrängung, Co-Abhängigkeit, Versachlichungen, Demotivation, häufiges Zuspätkommen oder Unzuverlässigkeit sein. Manche freiwillig Engagierten werden häufiger krank, sprechen leiser, kapseln sich ab und verstärken die Distanz zum Team. Beschwerden der Nutzer, der anderen Ehrenamtlichen und der Hauptamtlichen können weitere Hinweise sein. Wenn das Ehrenamt zum alleinigen Lebensinhalt wird, dann ist ein soziales, körperliches und emotionales Burnout zu befürchten.

Motive im Fokus: Hilfebeziehung aus der Balance

Es gibt eine Vielzahl an unterschiedlichen Motivationen, aus denen heraus Menschen anderen helfen. So kann Helfen von dem Wunsch motiviert sein, selber Hilfe zu erfahren. Manche helfen, um eigene Probleme zu lösen. Für andere ermöglicht das Helfen eine Flucht vor sich selbst oder um sich stark zu fühlen. Solche Motivationen können die Hilfebeziehung aus der Balance bringen. Selbstreflexion kann helfen, dies zu erkennen.



Abb. 6: Intrinsische Motivationsfaktoren, die das Helfen aus der Balance bringen können (Karen Sommer-Loeffen)

Wo verlaufen die Grenzen des Helfens?

Grenzen sind hilfreich, denn sie sind gleichsam ein Schutz für sich und das Gegenüber. Seine Grenzen zu akzeptieren heißt, sich zu fragen, wo die eigenen seelischen, psychischen und körperlichen Grenzen liegen. Neben dem persönlichen Limit gibt es auch einen von außen gesetzten Rahmen wie etwa die Leitlinien einer Organisation. An diesen Schranken, egal, ob persönlich oder organisatorisch, endet der ehrenamtliche Auftrag. Grenzen des Helfens oder Helfen an der Grenze – dies herauszufinden ist eine Herausforderung, der sich freiwillig Engagierte und Organisationen immer wieder neu stellen müssen.

Grenzen zwischen freiwillig Engagierten und hauptamtlich Mitarbeitenden in den Organisationen

Die Bedeutung der Mitarbeit von freiwillig Engagierten in der sozialen Arbeit nimmt zu. Der Wunsch, Freiwillige in die Arbeit einzubinden, ist in den sozialen Organisationen weit verbreitet. Mit Freiwilligen erweitern Organisationen ihre Angebotspalette. Für Freiwillige bieten sich vielfältige Möglichkeiten, sich zu engagieren und dabei zu einer möglichst guten Passung zwischen den persönlichen Motiven und Anliegen der Organisation zu kommen. Wünsche der Freiwilligen decken sich nicht immer mit den Vorstellungen der Hauptamtlichen.

Der Aufwand, freiwillig Engagierte einzuarbeiten, ist hoch; oft wird es notwendig, Arbeitsstrukturen und Abläufe neu zu ordnen. Freiwillig Engagierte in die bestehenden Teams einzubinden, sie adäquat zu beteiligen und zu begleiten ist eine Aufgabe, die nicht nebenbei geleistet werden kann. Um zu einem guten Arbeitsverhältnis zu kommen, muss sowohl von den Hauptamtlichen als auch von den Freiwilligen Zeit und Kraft aufgebracht werden. In der Zusammenarbeit, die an beide Seiten hohe Ansprüche stellt, entstehen häufig Konflikte.

Konfliktpotenziale zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen

Der Pastoralpsychologe Isidor Baumgartner hat die zehn häufigsten Problemfelder der Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen herausgearbeitet (Baumgartner 2006: S. 18f.). In seiner Darstellung benennt Baumgartner die Konfliktfelder, die zwischen Freiwilligen (oftmals auch in Vorgesetztenfunktion, z. B. Vereinsvorstände) und Hauptamtlichen entstehen können. Sich dieser Stolpersteine in der Zusammenarbeit zwischen freiwillig Engagierten und angestellten Mitarbeitenden bewusst zu werden, sie zu betrachten und ihre Relevanz in der eigenen Organisation zu überprüfen ist schon der erste Schritt zur Prävention unnötiger Konflikte und ein Beitrag für gelingendes Helfen. Nach Baumgartner entstehen in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen Konflikte rund um die Themen Zeitbudget und Informationsaustausch, Qualifikation und Kompetenzen, Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche, Anerkennung und Anpassung.

1. Zeitbudget
Ehrenamtliche können im Rahmen ihrer freiwilligen Tätigkeit über die Zeit, die sie einbringen wollen, selbst entscheiden. Hauptamtliche dagegen sind an Arbeitszeiten und Arbeitsabläufe gebunden. Es kann problematisch werden, wenn die gegenseitigen Erwartungen nicht übereinstimmen oder das jeweilige Zeitbudget bei Planungen nicht bedacht wird.

2. Qualifikation
Die berufliche Qualifikation von Freiwilligen liegt oftmals auf einem anderen Arbeitsgebiet als ihrem Engagementfeld. Es kann zu Konflikten kommen, wenn die Freiwilligen das Gefühl haben, ihr Know-how wird nicht geschätzt. Bei den Hauptamtlichen hingegen kann das Gefühl entstehen, ihre fachliche Kompetenz habe keinen Wert, wenn sie merken, dass ihre Arbeit auch von Freiwilligen erledigt werden kann.

3. Wissen ist Macht
Da freiwillig Engagierte nicht regelmäßig in die Arbeitsprozesse einer Institution eingebunden sind, ist auch der Informationsfluss unregelmäßig und lückenhaft. Nicht „auf dem Laufenden“ zu sein kann zu Missverständnissen, Irritationen und fehlerhaftem Verhalten führen.

4. Ehrenamtliche Vorgesetzte
Konfliktpotenzial liegt auch in dem Verhältnis zwischen fachfremden ehrenamtlichen Vereinsvorständen und fachlichen Hauptamtlichen. Die Ehrenamtlichen agieren in ihrer Rolle als Arbeitgeber und Verantwortliche für die Organisation und die Mitarbeitenden. Sind fachlich versierte Mitarbeitende in der inhaltlichen Ausrichtung der Organisation anderer Auffassung, ist es für sie schwer, Entscheidungen dieser Vereinsvorstände zu akzeptieren.

5. Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten
Die Zuständigkeiten immer wieder neu zu definieren, ist kräftezehrend und bringt Unruhe und Missstimmung sowohl zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen als auch zwischen den Ehrenamtlichen. Aufgaben und Zuständigkeiten müssen klar benannt und gegebenenfalls in einer Tätigkeitsbeschreibung schriftlich festgehalten sein.

6. Aufgabenbereiche
Im Zuge von Sparmaßnahmen kommt es immer häufiger dazu, dass sich haupt- und ehrenamtliche Aufgabenbereiche vermischen. Freiwillig Engagierte dürfen nicht als Lückenbüßer eingesetzt werden, um hauptamtliche Arbeit zu ersetzen. Dies schürt Ängste um den Arbeitsplatz auf der einen und Ängste vor Ausbeutung auf der anderen Seite.

7. Soziale Arbeit kann jeder
Soziale Arbeit wird oftmals als „Jedermannsqualifikation“ wahrgenommen. Hauptamtliche und Ehrenamtliche beäugen sich gegenseitig kritisch, wenn professionelle Distanz und Bürokratie auf die das Engagement prägende Nähe zum Hilfesuchenden treffen.

8. Fehlende Anerkennungskultur
Wer mit Freiwilligen arbeitet, braucht eine angemessene Anerkennungskultur. Dazu gehört neben der Wertschätzung (Dank, Lob) auch die Unterstützung der Arbeit durch

Begleitung und Beratung. Für die Arbeit notwendige Ressourcen und Fortbildungsmaßnahmen müssen zur Verfügung gestellt werden. Fehlen diese Strukturen, wirkt das auf Freiwillige oftmals entmutigend und frustrierend und kann zur Aufgabe des Engagements führen.

9. Partizipationsformen

„Die Gesellschaft mitgestalten" ist das am häufigsten genannte Motiv für freiwilliges Engagement. Wer sich engagiert, will in der Regel die Möglichkeit haben, an Entscheidungen, zumindest solchen, die das persönliche Engagementfeld betreffen, beteiligt zu werden. Die Abstimmungsprozesse zwischen den Hauptamtlichen und den Freiwilligen erfordern oftmals viel Kraft und Fingerspitzengefühl.

10. Neues Ehrenamt – traditionelle Organisationsstrukturen

Die neuen Ehrenamtlichen sind selbstbewusst, wollen sich einbringen und mitgestalten. Ihre Erwartungen an die sozialen Organisationen können nicht immer erfüllt werden, da dort manchmal noch veraltete Strukturen und ein veraltetes Bild von freiwilliger Tätigkeit vorherrschen. Wenn Organisationen mit Freiwilligen arbeiten wollen, brauchen sie dafür zeitgemäße Strukturen und eine gewisse Offenheit und Flexibilität.

Professionalität als fruchtbare Grenze zwischen gelingendem und problematischem Engagement: Ehrenamt als eigene Form von Professionalität

Für den Start eines Ehrenamts ist es für beide Seiten hilfreich, die professionellen Profile der Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen gegenseitig anzuerkennen. Professionalität bedeutet vom Wortursprung her „Bekenntnis". Für das freiwillige Engagement heißt das:

1. Das Bekenntnis zu einem Engagement umfasst **Standards**, Werte, fachliches Wissen, umsichtiges Verhalten in den verschiedenen Situationen und es bedarf einer Reflexionskultur.

2. Das Bekenntnis zu einer Tätigkeit bezieht sich auf die **Haltung**, die innere Einstellung, z.B. Verhaltensweisen in Konfliktsituationen: Kann ich von mir selbst absehen und das große Ganze im Blick behalten? Wie gehe ich mit Niederlagen um?

3. Relevante **Werte** der Professionalität können sein: Zuverlässigkeit, Fairness, Integrität, Redlichkeit, Ehrlichkeit, Offenheit.

4. Professionell handeln bedeutet **persönliche Reife**, wie die Fähigkeit, eigene Bedürfnisse zu klären, und Transparenz im Handeln (das, was ich sage, tue ich).

5. Mut, zur eigenen **Überzeugung** zu stehen, ohne mich zu verbeißen.

Professionalität zeigt sich in Fachwissen, in eigenen Wertvorstellungen, moralischen und ethischen Werten sowie in dem reflektierten Verständnis der Rolle und Funktion. Besonders in Konfliktsituationen, bei Trennungen oder Meinungsverschiedenheiten zeigt sich die Bedeutung von Professionalität, z.B. durch reflektiertes Verhalten, Gelassenheit, Be-

sonnenheit, Klarheit in den Strukturen. Das ehrenamtliche Engagement bringt zudem durch seinen Eigensinn ein eigenes Professionalitätsprofil ein, zu dem die eigene Lebenswirklichkeit, die eigenen Netzwerke und das eigene Erfahrungswissen gehören.

Grenzen zwischen freiwillig Engagierten und der Organisation

Im Zusammenspiel zwischen der freiwillig engagierten Person und der Organisation geben das Leitbild und das Aufgabenprofil der Einrichtung einen Rahmen. Der Engagierte ist im Auftrag der Einrichtung tätig. Manchmal differieren das Leitbild der Einrichtung und das Hilfeverständnis der Engagierten. Werden diese Differenzen nicht geklärt, entstehen Konflikte.

Die Einrichtung muss außerdem Grenzen setzen bei strafrechtlichen Eigentumsdelikten, Schweigepflichtverletzung, Missbrauch, Gewaltanwendung, fehlender Eignung, massiven Konflikten mit den Nutzern, anderen Ehrenamtlichen oder der Einrichtung, bei Alkohol-/Drogenmissbrauch, psychischen Auffälligkeiten, Unzuverlässigkeit, institutionsschädigendem Verhalten, Hygieneproblemen etc.

> Nicht gut tut, wenn in einer Gruppe Chaos herrscht, Gruppenmitglieder sich „herausstellen“ oder wenn ich das Gefühl habe, nur zu geben und nichts zurückzubekommen.
>
> Erich M.

Grenzen zwischen freiwillig Engagierten und Nutzern

Die Motive für freiwilliges Engagement sind primär der Wunsch, Sinnvolles und Nützliches zu tun, anderen zu helfen und die Gesellschaft im Umfeld mitzugestalten. Wenn freiwillig Engagierte jedoch durch ihr Engagement die eigentlichen Ziele aus den Augen verlieren, kann es dazu führen, dass das Engagement den Nutzern nicht mehr gut tut.

Helfen tut den Nutzern nicht mehr gut, wenn …:

- aus Unterstützung Bevormundung wird;
- die Freiwilligen genau wissen, was den Nutzern gut tut, ohne sie nach ihrer Meinung und nach ihren Wünschen zu befragen;
- den Klienten viele Aufgaben/Tätigkeiten abgenommen werden, da man sie ihnen nicht zutraut;

- Hintergrundwissen und Verständnis von Lebenswelten und Lebenssituation fehlen und Vorurteile vorherrschen;
- das Vertrauen fehlt oder missbraucht wird;
- die Wertschätzung für den Nächsten fehlt;
- die Schweigepflicht und der Datenschutz verletzt wurden;
- Freiwillige nicht die Grenzen freiwilliger Arbeit anerkennen und zu spät die hauptamtliche Kompetenz einfordern;
- freiwilliges Engagement zum Lückenbüßer eines sich zurückziehenden Sozialstaates wird und durch die freiwillige Arbeit gesetzlich zustehende Sozialleistungen eingespart werden.

Grenzen des Helfens können auch abrupt durch den Nutzer gesetzt werden, wie z.B. durch Ablehnung der Hilfe oder Suizid. Ehrenamtliche können allerdings auch Grenzen des Nutzers, die durch dessen Handicap gegeben sind, erweitern, indem sie Unterstützung anbieten, ihre Ressourcen zur Verfügung stellen, sie den Nutzer befähigen, neue Dinge auszuprobieren.



Beispiele für Situationen, in denen Helfen nicht mehr gut tut

Trauer und Hilfe

Wenn durch die Trauer über den Verlust eines nahestehenden Menschen eine ehrenamtlich engagierte Person ihre Aufgaben nicht mehr ausüben kann, unzuverlässig ausübt oder kein Ohr mehr für ihr Gegenüber hat, gerät das Helfen an seine Grenzen. Hier besteht die Gefahr, dass das Ehrenamt die Trauer überdecken soll bzw. wegen der Trauer das Gegenüber aus dem Blick gerät.

Sich im Ehrenamt aufopfern

Die helfende Person verwendet fast die ganze Freizeit für das freiwillige Engagement. Die Folge: Sie zeigt sich zunehmend abgehetzt. Auch von der ursprünglichen Freude an dem freiwilligen Engagement ist nur noch wenig zu spüren. Selbst wenn sie krank ist und eigentlich ins Bett gehört, schleppt sie sich zum Dienst. Andere Ehrenamtliche fühlen sich unter Druck gesetzt und ärgern sich, wenn sie das Gefühl haben, von ihnen wird der gleiche Einsatz erwartet.

Wenn Würde und Respekt fehlen

In Einrichtungen wie Tafeln und Kleiderkammern, bei denen direkt Lebensmittel bzw. Kleider an „Bedürftige“ weitergegeben werden, fallen manchmal Formulierungen wie: „Die sind ja so arm, die brauchen das“ oder „Die sollen froh sein, dass sie hier was kriegen“. Was hier fehlt, ist ein Empfinden für die Würde der Hilfeempfänger und der Respekt vor ihnen als Menschen. Sie werden eher als Almosenempfänger betrachtet, die sich für die Gaben möglichst dankbar zeigen sollten. So wird dem Hilfeempfänger nicht als Mensch auf gleicher Augenhöhe begegnet. Er wird vielmehr zu einem Objekt der Barmherzigkeit degradiert.

Damit Helfen wieder gut tut

Bausteine und Arbeitshilfen für Organisationen, Freiwillige sowie Nutzende

Helfen soll allen Beteiligten gut tun, den Hauptamtlichen in den Organisationen, freiwillig Engagierten und Nutzenden. Die Praxis hat gezeigt, dass vier Bausteine für das Funktionieren der Zusammenarbeit sinnvoll sind:

1. **Rahmen klären**
2. **Grenzen wahrnehmen und Übergänge gestalten**
3. **Miteinander reden**
4. **Balance finden**

Der **klare Rahmen**, eine Systematik in der Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen, unterstützt Organisationen, Aufgaben zu beschreiben, Rahmenbedingungen zu klären sowie eigene Grenzen und Vorstellungen zu besprechen. In dieser klärenden Systematik, die die Ehrenamtsspirale beschreibt, finden alle Fragen ihren Platz. Genau diese Klarheit tut gut.

Bei dem zweiten Baustein geht es um einen achtsamen **Blick auf die Grenzen**, auf die Grenzziehungen, auf Grenzen, die sich verändern können, neu gezogen oder anders definiert werden können. Ebenso bietet dieser Baustein Hilfestellungen, wie Übergänge behutsam und wertschätzend gestaltet werden können, wenn Grenzen offenkundig geworden sind.

Kommunikation ist (fast) alles. Reden und immer wieder miteinander reden hilft, in Schieflage geratene Hilfebeziehungen zu klären. Leitfäden für die verschiedenen Gesprächssituationen, wie für ein klärendes Erstgespräch, ein notwendiges Abschiedsgespräch, ein Übergangsgespräch oder ein Gespräch im Konflikt- und Krisenfall tragen dazu bei, eine Orientierung in diesen schwierigen Gesprächssituationen zu finden und das Helfen wieder in Balance zu bringen.

Um **Balance** geht es auch beim vierten Baustein. Modelle aus der systemischen und aus der kommunikationspsychologischen Sicht analysieren, wo Helfen aus der Balance geraten ist.

Mit Arbeitshilfen und Beispielen werden im Folgenden die vier Bausteine als Werkzeuge für die Arbeit vor Ort nutzbar gemacht.

> Ich helfe gerne, wenn ich begleitet werde,
> wenn die, denen ich helfe, daraus Gewinn ziehen,
> wenn dadurch mein Helfen selbst bereichert wird.
>
> Ehrenamtliche des Runden Tisches Ehrenamt

1. Baustein: Rahmen klären

Beispiel

Auf dem Weg zu seinem Ehrenamt in der Aidshilfe stolpert Christian M. und bricht sich das Sprunggelenk. Als er beim Arzt gefragt wird, ob es sich um einen Wegeunfall handelt und ob die Berufsgenossenschaft der Aidshilfe zuständig ist, ist Christian M. überfragt. Um eine Versicherung im Ehrenamt hat er sich noch nie gekümmert.

Die Institution ist dazu verpflichtet, für solche Situationen vorzusorgen. Freiwillig Engagierte haben ein Recht auf Versicherungsschutz und sollten über diesen aufgeklärt werden.

Dieses Fallbeispiel macht deutlich, wie wichtig klare Strukturen und Rahmenbedingungen für die Arbeit mit Freiwilligen sind. Doch welche Schritte müssen eine Institution sowie die Hauptamtlichen beachten, die den Einsatz der Ehrenamtlichen steuern? Wie können die Koordinatoren die Zusammenarbeit gut gestalten?

Arbeitshilfe 1.1

Spirale der Ehrenamtskoordination

Die Spirale der Ehrenamtskoordination bietet allen Beteiligten Orientierung und eine gute Grundlage für gelingendes Helfen. Mit ihrer Hilfe lassen sich Systematik und Klarheit herstellen oder behalten. Die Spirale dient als Hintergrundfolie für das Miteinander von Ehrenamtlichen, Hauptamtlichen und den Nutzenden sowie als Basis für alle Praxishilfen. Sie zeigt die verschiedenen Aspekte für eine konstruktive Engagementförderung auf. Voraussetzung ist eine grundsätzlich ehrliche, wertschätzende und einfühlende Haltung aller Beteiligten sowie Klarheit in der Zusammenarbeit, d.h. Klarheit im Auftrag, in der Rolle und Funktion, im Ziel, in den Entscheidungsstrukturen und den Inhalten.

„Herz“ der systematischen Ehrenamtsarbeit ist die Koordination. Und: Ehrenamtsarbeit als Beziehungsarbeit bedarf einer Haltung, die von Akzeptanz, Echtheit und Empathie geprägt ist. Eine wichtige Voraussetzung für gelingendes Handeln sind Klarheit und Transparenz durch die Hauptamtlichen gegenüber den freiwillig Engagierten.

Klarheit ist notwendig:

- in den Inhalten der Arbeit und den Aufgaben,
- in der Botschaft, die von der Organisation ausgeht,
- in der Haltung gegenüber den Nutzenden und den freiwillig Engagierten,
- in der eigenen Rolle der Hauptamtlichen.

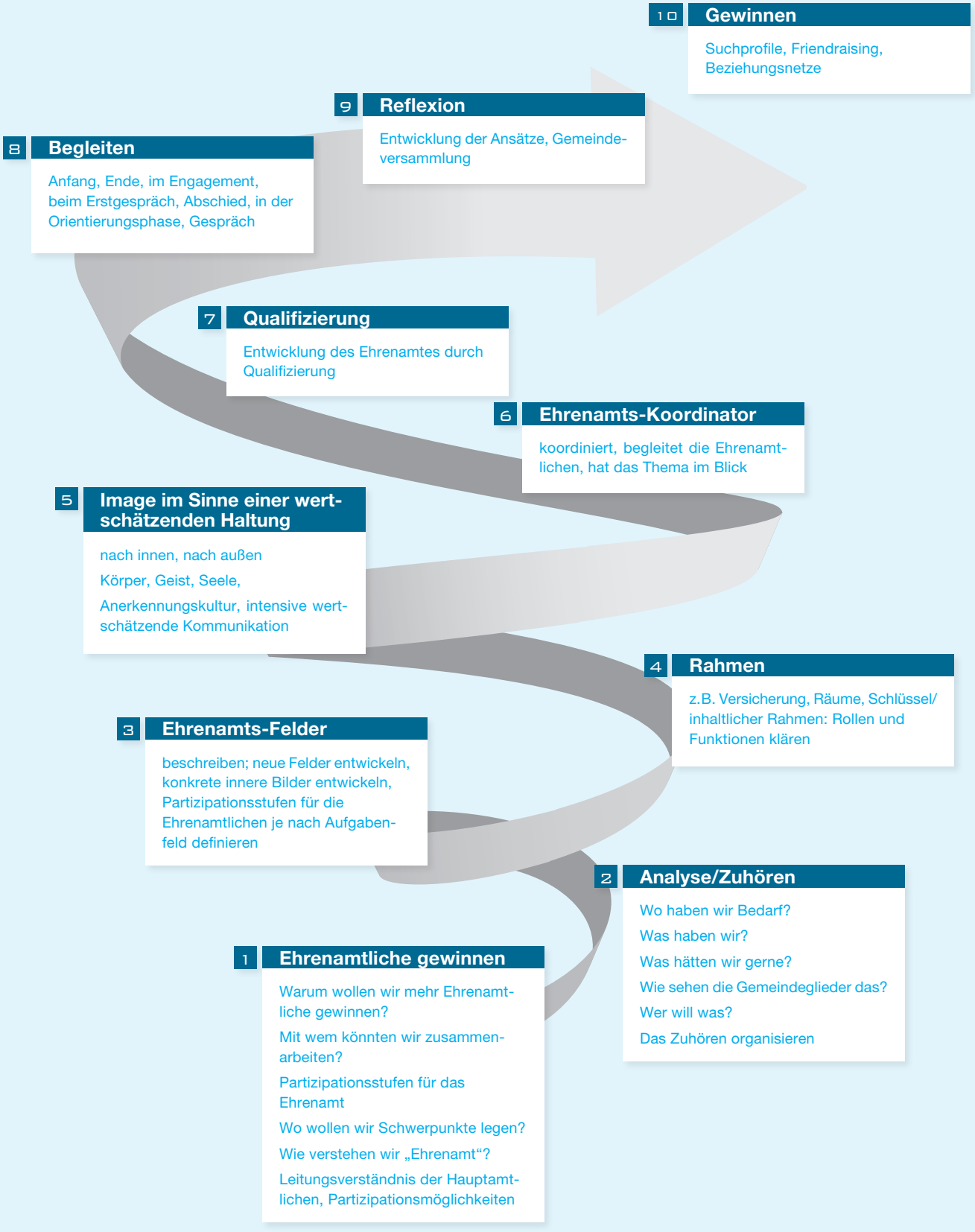


Abb. 7: Spirale der Ehrenamtskoordination (Frantzmann et al. 2007)

Zur Klarheit zählen auch das eigene Leitungsverständnis, die Partizipationsmöglichkeiten, die den Ehrenamtlichen angeboten werden, die Definition der eigenen Ziele in der Arbeit mit freiwillig Engagierten (orientieren, koordinieren, entwickeln) und das eigene Rollenverständnis.

Die Einrichtung gibt den Rahmen vor, innerhalb dessen Helfen geschieht. Sie beschreibt die Aufgabenfelder, die durch die Ehrenamtlichen im Auftrag der Organisation umgesetzt werden. Ferner bietet sie auch den Freiraum, der gerade durch die vielfältigen Lebenswirklichkeiten der Freiwilligen ihr Helfen so besonders sein lässt. Hauptamtliche sind für die Freiwilligen verantwortlich, d.h. zu ihren Aufgaben gehört es, Antworten zu geben. Der damit korrespondierende Leitungsstil der Hauptamtlichen prägt die gesamte Einrichtung und beeinflusst die Identifikation der Ehrenamtlichen mit den Einrichtungszielen.

Helfen tut gut, wenn in der Gruppe gemeinsame Entscheidungen getroffen werden und dabei auch die Meinung des anderen ernst genommen wird.

Ehrenamtliche des Runden Tisches Ehrenamt



Arbeitshilfe 1.2: Checkliste zur Entwicklung einer Kultur zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen

Es kommt auf die Haltung an: Freiwillig Engagierte sind nicht immer nur „Laien“, sondern mit ihren unterschiedlichen Lebens- und Berufserfahrungen in vielen Bereichen Experten. Menschen mit speziellem Fachwissen und beruflichen Qualifikationen, z.B. Hauptamtliche aus der Sozialarbeit und Pädagogik, engagieren sich in ihrer Freizeit oder in der nachberuflichen Lebensphase und bringen ihre Kenntnisse für die Gesellschaft unentgeltlich ein. Dies bedeutet, dass nicht immer die Fachlichkeit das Unterscheidungskriterium zwischen freiwillig Engagierten und Hauptamtlichen ist. Mit den Qualifikationen und dem Expertenwissen von Freiwilligen ist ein potenzielles Konfliktfeld gegeben, dessen sich Hauptamtliche und freiwillig Engagierte in der Zusammenarbeit bewusst sein müssen und das sie klären sollten.

Bei der Frage der Unterscheidung von hauptamtlicher und freiwilliger Arbeit geht es insbesondere um Fragen der Zuständigkeit, der Verantwortlichkeit und des zeitlichen Einsatzes innerhalb einer Institution. Hauptamtliche verdienen ihren Lebensunterhalt mit ihrer Tätigkeit und sind in hohem Maße abhängig vom Arbeitgeber. Ehrenamtliche engagieren sich freiwillig, unentgeltlich (aber möglichst mit Auslagenersatz) und tun dies in ihrer Freizeit.

Diese Checkliste benennt verschiedene Punkte, die helfen, die Beziehungen zu klären.

Checkliste: Begleitung eines neuen freiwillig Engagierten in der Anfangsphase

- ❑ Rollenklärung: die Rolle der Freiwilligen in der Einrichtung (z.B. Partizipationsform, Rolle des Hauptamtlichen, Rolle des Ehrenamtlichen)
- ❑ Die eigenen Bedürfnisse sowie die Erwartungen aller Beteiligten klären
- ❑ Ausführliches Erstgespräch, u.a. auch zu Menschenbild, Hilfeverständnis etc.
- ❑ Man darf auch „Nein“ sagen im Engagement (aus Sicht aller Beteiligten)
- ❑ Schnupperphase mit Auswertungsgespräch
- ❑ Klarheit in den Strukturen und Inhalten vermitteln
- ❑ Klärung der Informations- und Kommunikationswege
- ❑ Einführung in die Tätigkeit geben
- ❑ Austausch, Begleitung und Fortbildung organisieren
- ❑ Zuständige Ansprechpersonen benennen
- ❑ Klare Aufgaben und Zuständigkeiten festlegen
- ❑ Grenzen des Engagements deutlich machen
- ❑ Bewusstheit darüber, dass Freiwillige Repräsentanten der Organisation sind
- ❑ Loyalität
- ❑ Rechte und Pflichten benennen und kommunizieren
- ❑ Verhaltensregeln festlegen, z.B. bei angebotener materieller Belohnung durch die Nutzerinnen und Nutzer
- ❑ Rahmenbedingungen klären, z.B. Erstattung von Auslagen, Versicherung
- ❑ Freiwillige arbeiten in einem Auftragsverhältnis
- ❑ Eigene Grenzen und Kräfte bewusst machen
- ❑ Regelmäßige Teamgespräche
- ❑ Regelmäßige, verpflichtende Reflexionsangebote anbieten
- ❑ Professionalitätsprofile der Hauptamtlichen und der Ehrenamtlichen klären

2. Baustein: Grenzen wahrnehmen und Übergänge gestalten

Beispiel
Roland B. ist Lehrer im Ruhestand und gibt in einem Patenprojekt Schülern mit Lernschwäche Nachhilfe. Dazu besucht er auch die Familien zu Hause. Dort mischt er sich in Erziehungsfragen der Eltern ein und belehrt sie über das richtige Verhalten. Das sorgt für Unmut und Ärger.

Roland B. hält sich nicht an die verabredeten Vorgaben und achtet die Grenzen der Eltern nicht. Die Organisation sollte daher in einem Gespräch Roland B. auf diese Missachtung der Regeln aufmerksam machen. Falls er sich weiter darüber hinwegsetzt, sollte gemeinsam darüber nachgedacht werden, ob diese ehrenamtliche Tätigkeit passend ist.

Beispiel
Der fahrbare Bücherwagen der Grünen Damen und Herren im Landeskrankenhaus in B. wird kaum noch angenommen. Die Patienten bringen mittlerweile ihre eigene Literatur oder E-Book-Reader mit. Es zeigt sich, dass der Bedarf für dieses vor 25 Jahren innovative Projekt nicht mehr gegeben ist. Anna U., die es vor langer Zeit initiiert hat, hängt sehr an der Aufgabe und will den Bücherwagen gerne weiterführen. Oft klagt sie jedoch über das mangelnde Interesse und redet schlecht über die neuen Medien, die Grund für die geänderten Lesegewohnheiten seien.

Hier ist ein Projekt an seine Grenzen gekommen. Hilfreich wäre es, gemeinsam mit Frau U. zu überlegen, ob das Bücherwagenprojekt in ein anderes Angebot wie z.B. einen Vorlesedienst überführt werden kann.

Arbeitshilfe 2.1

Grenzen bedeuten Veränderung

Die Beispiele oben beschreiben Grenzüberschreitungen und auch inhaltliche Grenzen eines Projektes. Grenzen bedeuten Veränderungen und fordern Übergänge heraus. Für ein gesundes Hilfeverständnis gilt es, diese Situationen wahrzunehmen und „Übergänge“ zu gestalten. Grenzen können auch durch eine veränderte Lebenssituation Ehrenamtlicher erreicht werden: Ehrenamtliche werden älter, gebrechlicher oder erleiden eine Krankheit. Sie müssen lernen, neue Grenzen zu akzeptieren. Kann das Engagement noch weiter ausgeübt werden? Sind andere Formen des Engagements sinnvoll? Braucht der Engagierte Hilfe bei seinem Engagement? Muss ein Projekt beendet werden? Werden Grenzen des Nutzers überschritten?

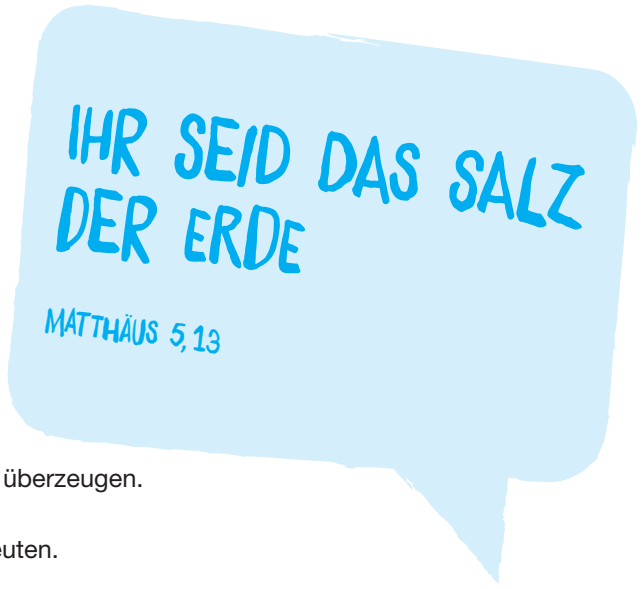
Eine Grundhaltung einnehmen

Um diese sensible Phase zu gestalten, ist zunächst eine Grundhaltung, die der amerikanische Psychologe Carl Rogers (Rogers 1983) entwickelt hat, hilfreich. Er fordert Klarheit, Wertschätzung, Echtheit, Empathie und eine fehlerfreundliche Kultur. Eine so verstandene und gelebte Grundhaltung der Ehrenamtlichen kommt auch dem Nutzer zugute. Schon im Erstgespräch wird im Sinne dieser Haltung der regelmäßige Austausch mit den Ehrenamtlichen gepflegt und es werden regelmäßige Veränderungsgespräche eingeführt.

Rogers geht von einem Menschenbild aus, das besagt: Der Mensch ist gut und hat genug Ressourcen in sich, um seinen Weg zu finden, gerade auch in Veränderungssituationen. Menschen möchten sich, so Rogers weiter, entwickeln, verändern und verwirklichen, haben aber oft den Bezug zu ihren Gefühlen verloren. Sie haben ihre Gefühle zugedeckt, keinen Kontakt mehr zu sich selbst, sind verzagt und entmutigt, vor allem auch in Umbrüchen. Rogers stellt hier nicht das Problem in den Mittelpunkt, sondern den Menschen als einmaliges Individuum. Der Mensch hat prinzipiell die Fähigkeit und das Bedürfnis, in einem ermutigenden Rahmen zu sich zu kommen und wieder Mut zu schöpfen. Die Rolle der Hauptamtlichen ist es hier, in der Umbruchsituation einen für alle Beteiligten ermutigenden, ressourcen- und lösungsorientierten Rahmen zu bilden.

Daraus ergibt sich eine dialogische Haltung, die vor allem Johannes Schopp entwickelt hat (Schopp 2013):

- Jeder genießt den gleichen Respekt.
- Jeder akzeptiert sich und den anderen von Herzen.
- Alle nehmen einander ernst.
- Jeder ist offen für neue Sichtweisen.
- Jeder ist sich bewusst, dass seine „Wirklichkeit“ nur ein Teil der ganzen „Wahrheit“ ist.
- Jeder genießt das Zuhören.
- Niemand braucht den anderen von seiner Sichtweise zu überzeugen.
- Alle erarbeiten Lösungen, die für alle einen Gewinn bedeuten.
- Wenn die Mitarbeitenden von sich reden, benutzen sie das Wort „ich“ und sprechen nicht von „man“.
- Jeder redet von Herzen mit allem Gefühl und aller Echtheit und fasst sich kurz.
- Unterschiedliches wird als Reichtum wahrgenommen.





Arbeitshilfe 2.2

Veränderungen wahrnehmen und verstehen

Veränderungen können durch folgende Ursachen ausgelöst werden und durch unterschiedliche Symptome ihren Ausdruck finden: stärkere physische und psychische Einschränkungen, demenzielle Erkrankungen, plötzliche Veränderungen nach einem Ereignis sowie temporäre oder konstante Veränderungen. Auffällig ist auch, wenn die Begleitung der Ehrenamtlichen mehr Zeit braucht als die der Nutzenden, ständige Unzufriedenheit, Nörgelei, Unzuverlässigkeit oder Widerstand zutage tritt. Die Ursachen und Phänomene müssen bewusst wahrgenommen werden und erfordern ein Handeln vonseiten der koordinierenden Personen. Wenn die beschriebenen Symptome wahrgenommen werden, dann sind Gespräche hilfreich. Der Koordinator führt das Gespräch direkt mit dem Betroffenen in einer vertrauensvollen Atmosphäre, um ein Verständnis für die Situation zu entwickeln und um gemeinsam eine Lösung zu finden, die allen dient.

Hilfreiche Fragen und Aspekte für ein solches Gespräch:

- Welche Wahrnehmungen beschäftigen Sie als Hauptamtlicher/Koordinator?
- Was möchten Sie dem Ehrenamtlichen mitteilen?
  Hilfreich ist es, konkrete Situationen zu beschreiben.
- Wie steht es um die Selbstwahrnehmung? Wie sieht die Fremdwahrnehmung aus?
- Welche Ursachen haben die Veränderungen?
- Sind Hilfe und Unterstützung nötig, möglich und erwünscht?
- Gemeinsam überlegen, in welcher Form angemessen auf die Veränderungen reagiert werden kann und wie eine Lösung aussieht, die für alle Beteiligten fruchtbar ist.
- Möchte sich der andere weiterhin in dieser Form engagieren?
  Welche Form der Übergangsgestaltung ist passend?
- Was möchten Sie dem Ehrenamtlichen mit auf den Weg geben?
  Wie geht es für sie oder ihn weiter?
- Soll es ein weiteres Gespräch geben?



Arbeitshilfe 2.3

„Nein sagen“ lernen

Das wertschätzende Nein und die Klarheit der Grenzen helfen, einen guten Rahmen für das Engagement zu schaffen. Im Rahmen des Auftragsverhältnisses haben beide Seiten jederzeit die Möglichkeit, die Beziehung zu beenden. „Nur Mut“ lautet hier die Empfehlung, wenn der Abschied wertschätzend gestaltet wird. Zum „gesunden“ Helfen gehört es auch, „Nein“ sagen zu können. Das „Nein“ beschreibt eine deutliche Grenze. Oft sagen Engagierte und auch Hauptamtliche zu schnell „Ja“ zu etwas. Anliegen und Bitten werden an die Engagierten herangetragen und sie sagen etwas zu, was ihnen nicht entspricht. Deshalb ist es sehr hilfreich, sich immer einen kleinen Moment Zeit zu nehmen, um die Situation kurz zu analysieren.

- Was ist das genau, was ich (im Folgenden: der Hauptamtliche/Ehrenamtliche) tun soll? Wie lautet der Auftrag?
- Möchte ich das tun?
- Wie viel Zeit, Kraft, Energie und Lust habe ich gerade?

- Was muss eventuell leiden oder zurücktreten, wenn ich der Bitte nachkomme?
- Wer ist es, der mich da um einen Gefallen bittet?
  In welchem Verhältnis stehen wir zueinander?
- Wie oft habe ich schon etwas für diese Person getan? Und wenn das schon öfter der Fall war – möchte ich es tatsächlich noch einmal tun?

Dass es vielen Menschen schwerfällt, auch mal eine Bitte oder ein Anliegen abzulehnen, kann die unterschiedlichsten Gründe haben. Hier einige Ursachen für schnelle Zustimmungen:

- Die Angst, abgelehnt und nicht mehr gemocht zu werden
- Angst vor Konsequenzen
- Nicht egoistisch oder herzlos wirken zu wollen
- Das Bedürfnis, gebraucht zu werden
- Angst, etwas zu versäumen

Eine schnelle Zustimmung hat Konsequenzen:

- Weniger Zeit, Kraft oder Energie für eigene Vorhaben, Ärger darüber, wieder nachgegeben zu haben
- Das Gefühl, ausgenutzt zu werden

Engagierte und auch Hauptamtliche sollten achtsam sein, wenn Kollegen oder Nutzer versuchen, Schuldgefühle auszulösen, zu erpressen, Druck auszuüben, zu überrumpeln, zu schmeicheln oder Mitleid zu gewinnen. Hier hilft es, diese Strategien zu erkennen und Bedenkzeit zu erbitten. So könnten Ehrenamtliche und auch Hauptamtliche z.B. antworten:

- „Ich fühle mich im Moment überrumpelt. Gib mir zehn Minuten und dann sage ich dir Bescheid."
- „Ich kann verstehen, dass es dir nicht gefällt, wenn ich jetzt Nein sage, aber mir ist dies im Moment zu viel."
- „Ihr Lob freut mich natürlich sehr. Trotzdem kann ich diese Aufgabe leider heute nicht mehr für Sie erledigen."

Wichtig beim Neinsagen ist vor allem, klar und wertschätzend zu sein. Einige Tipps dazu:

- Das Nein begründen: Das bedeutet keine Rechtfertigung, sondern einfach eine Begründung. Das macht es dem anderen leichter, es anzunehmen.
- Verständnis zeigen für die Bitte des anderen: Das bewirkt, dass das „Nein" leichter angenommen werden kann.
- Danken: Sich dafür zu bedanken, dass der andere einem die Aufgabe zutraut oder das Vertrauen hat.
- Das Problem mit Humor angehen: In manchen Situationen ist Humor eine gute Möglichkeit, ein „Nein" zu verpacken.
- Ein Teil-Nein: Häufig muss man gar kein striktes „Nein" sagen. Es könnten gemeinsame Lösungen gesucht werden.



Arbeitshilfe 2.4

Gesprächsleitfaden zur Problemanalyse

Diese Checkliste hilft Hauptamtlichen im Gespräch mit den Ehrenamtlichen, wahrgenommene Unzufriedenheit zu analysieren:

Problemanalyse: Was steckt hinter der Unzufriedenheit?

- Was ist die Ursache, dass es nicht mehr stimmt?
- Wer hat die Unstimmigkeit geäußert: der Hauptamtliche, der Ehrenamtliche selbst, der Nutzer, das Team?
- Welche Bedürfnisse hat der Ehrenamtliche? Wie fühlt er sich in seinem Engagement?
- Was ist seine Motivation?
- Welche Beobachtungen lassen vermuten, dass das Helfen nicht mehr gut tut?
- Was ist aus der Sicht des Hauptamtlichen bzw. Ehrenamtlichen meine Rolle? Was genau ist mein Auftrag, was genau sind meine Aufgaben?
- Was war denn meine ursprüngliche Motivation?
- Was hat dazu beigetragen, dass es anders geworden ist?

Mögliche Schritte: Wie soll es weitergehen?

- Pause vom Ehrenamt
- Beendigung des Ehrenamtes, von beiden Seiten möglich, Abschiedsgespräch
- Neue Formulierung des Arbeits- und Aufgabenprofils
- Passt eher ein anderes Engagementfeld?
- Das Hilfeverständnis der Diakonie verdeutlichen: Hilfe zur Selbsthilfe. Ressourcenorientierte Unterstützung: Jeder hat Stärken und Ressourcen



Arbeitshilfe 2.5

Übergänge gestalten

Die Einrichtung trägt Sorge dafür, den Engagierten bei der Gestaltung der Übergänge zu begleiten. Folgende Wege sind dabei möglich:

1. Ein Weg zurück in das Engagement, weil das Problem gelöst ist oder die Rahmenbedingungen angepasst wurden
2. Eine Pause vom Engagement
3. Ein Weg aus dem Engagement in eine andere Einrichtung
4. Eine Verabschiedung aus dem Engagement
5. Der Weg in ein anderes Engagementfeld innerhalb der Einrichtung

Herausforderungen für die Organisation

Die Herausforderung für die Organisation besteht bei der Begleitung der Übergänge darin, bestehende Ressourcen zu erkennen und Veränderungen im Engagementfeld zu ermöglichen. Das erfordert viel Fingerspitzengefühl im Umgang mit den Freiwilligen und in manchen Fällen eine Anpassung der Einrichtung an die psychischen und körperlichen Gegebenheiten ihrer Freiwilligen.

- Wenn Freiwillige in der Ausübung ihrer Tätigkeit schwächer werden, gibt es die Möglichkeit zum „unterstützten Engagement“. Das heißt, dem Freiwilligen wird ein weiterer Engagierter zur Seite gestellt und das Einsatzfeld wird im Tandem bearbeitet. Im fortgeschrittenen Fall kann es dazu kommen, dass Freiwillige selbst Nutzer von Angeboten werden. Ein Beispiel aus der Altenarbeit: Eine hochbetagte Altenclubleiterin gibt die Leitung ab und wird zur Besucherin des Clubs.

- Im besten Falle unterstützt die Gruppe, in der die Ehrenamtliche tätig war, den Veränderungsprozess und begleitet die Übergangsprozesse wohlwollend. Am Beispiel der Altenclubleiterin wäre dies eine Ermutigung dazu, die Leitung in jüngere Hände zu übergeben und als gern gesehenes Clubmitglied zu bleiben.

- Manchmal ist die Organisation gefordert, die Rahmenbedingungen an die aktuellen Kompetenzen der Ehrenamtlichen anzupassen. So kann bei einer körperlichen Beeinträchtigung z.B. das Anbringen einer Rampe dem Engagierten weiterhelfen. Bei einer körperlichen oder psychischen Überlastung der Freiwilligen gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Eine Supervision oder ein verändertes Aufgabenprofil können hier hilfreich sein.

- Die Differenzierung der Arbeitsinhalte ist bei einer Anpassung des Aufgabenprofils im Falle der Überlastung sinnvoll. Fragen wie: Arbeitet der Engagierte direkt mit Menschen zusammen oder übt er eher eine sachorientierte Aufgabe aus? Gibt es eine passendere Aufgabe, sind diese Fragen bei der Erstellung eines neuen, angepassten Aufgabenprofils zu beachten.

- Regelmäßige Gespräche und Kontakte mit den Engagierten bieten die Möglichkeit die persönlichen Ressourcen und Kräfte der Engagierten in den Blick zu nehmen und auf Veränderungen zu reagieren.

- Die Einrichtung kann, motiviert durch die Bedürfnisse der Engagierten, neue Angebotsformen entwickeln oder andere Engagementmodelle einführen. In diesem Falle entwickelt die Organisation passgenaue Engagementfelder für die Freiwilligen.

- In diesen Übergangssituationen ist die Rolle des Hauptamtlichen zu klären. Ist er Begleiter, Seelsorger oder Anleiter? Wichtig ist auch der Rückblick auf das bisher geleistete Engagement des Ehrenamtlichen und die damit verbundene Wertschätzung des Geleisteten. Evtl. ist zu überlegen, welche Rituale diese Wertschätzung ausdrücken.

Klärungshilfe: Johari-Fenster

Das Johari-Fenster, ein Modell entwickelt von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham, beschreibt vier Felder der Selbst- und Fremdwahrnehmung (Nowak 2013, S. 12f.). Es kann im o.g. Gespräch eine klärende Hilfe sein.

Die vier Felder des Johari-Fensters differenzieren zwischen bewussten und unbewussten Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmalen. So gibt es Verhaltensweisen, die …

- der Person bewusst und bekannt sind und auch von anderen Menschen wahrgenommen werden;
- der Person bekannt sind, die aber den anderen nicht bekannt sind oder sein sollen;
- der Person selbst nicht bewusst sind, die aber sehr wohl von Menschen im Umfeld wahrgenommen werden;
- der Person selber und anderen nicht bewusst sind.

Diese Differenzierung betrifft jeden Menschen. Niemand braucht sich zu schämen und kein Mitarbeitender braucht verunsichert zu sein, wenn eigene Verhaltensweisen unterschiedlich wahrgenommen werden. Gerade bei der Wahrnehmung von Grenzen und bei einer sinnvollen Gestaltung von Übergängen stellt diese Differenzierung eine Hilfe dar: Welche Verhaltensweisen nehmen die Hauptamtlichen, die Nutzenden und die anderen Ehrenamtlichen wahr? Wie erlebt der Betroffene sich selbst? Gibt es unterschiedliche Wahrnehmungen? Hier liegt die Chance einer differenzierten Wahrnehmung, die Klärung bedeutet und hilfreiche Schritte einleiten kann.

Arbeitshilfe 2.6

Den Abschied gestalten

Es gibt verschiedene Gründe ein freiwilliges Engagement zu beenden, wenn etwa der verabredete Zeitpunkt gekommen ist, wenn das Projekt beendet ist oder wenn die Lebenssituation sich ändert, z.B. bei Erkrankung, Alter, Veränderung der Arbeitssituation, Wohnortwechsel, Übernahme von Pflege oder Betreuung von Kindern. Auch der Wunsch nach Veränderung und neuen Erfahrungen kann Freiwillige veranlassen, das Betätigungsfeld zu wechseln. Oder wenn das Helfen nicht mehr gut tut und aus diesem Grund die Zusammenarbeit beendet werden muss. Nicht zuletzt gibt es auch den Abschied im Konflikt. Eine Organisation muss auf den Ausstieg von Freiwilligen vorbereitet sein und dafür Rahmenbedingungen und Rituale bereithalten. Dies erleichtert den Umgang mit einem plötzlichen Ausscheiden und ermöglicht, rechtzeitig für Ersatz zu sorgen.

Abschiedsgespräch führen

Wichtig ist in allen Fällen, die Gründe für den Ausstieg zu besprechen und zu akzeptieren. Unabhängig von dem offiziellen Abschied bietet ein persönliches Gespräch mit dem Engagierten eine gute Gelegenheit, die Engagementzeit Revue passieren zu lassen und die Zusammenarbeit zu reflektieren. Hier kann Dank ausgesprochen und Wertschätzung zum Ausdruck gebracht werden. Aber es darf auch Platz für Kritik und Verbesserungsvorschläge geben.

Abschied gestalten

Zu den Formen der persönlichen Anerkennung gehört die Gestaltung der Verabschiedung des Freiwilligen. Hier ist zunächst zu überlegen, welche Art des Abschieds angemessen ist. Anhaltspunkte für diese Überlegung können die Dauer und Intensität des Engagements sein und auch die Gründe für die Beendigung. Scheidet z.B. eine Person nach langjähriger Mitarbeit aus Altersgründen aus, so finden die Verabschiedung und die Würdigung der Arbeit sicherlich einen anderen Rahmen als eine Verabschiedung nach einer kurzen, sporadischen Mitarbeit. Bei der Gestaltung sollten auch die Vorstellungen und Wünsche des freiwillig Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Die Bandbreite von „still und leise“ bis „großer Bahnhof“ hat für jeden Menschen eine andere Wertigkeit und Bedeutung. Abschied nehmen und die Arbeit würdigen, ist meist ein emotionaler Akt, mit dem nicht alle Menschen in der gleichen Weise umgehen.

Abschied im Konflikt

Es kommt immer wieder zu Situationen, in denen das Helfen nicht mehr gut tut bzw. sich schädigend auswirkt auf das Miteinander zwischen freiwillig Engagierten und Hauptamtlichen, auf das Verhältnis zu den Klienten oder den Ruf der Einrichtung. Konflikte lassen sich dabei nicht immer vermeiden. In folgenden Fällen kommt es in der Regel zu konflikthaften Abschieden:

- Organisations-/vereinsschädigendes Verhalten
- Unüberbrückbare persönliche Differenzen und Streitigkeiten zwischen Hauptamtlichen und freiwillig Engagierten
- Schweigepflicht-/Datenschutzverletzungen
- Wiederholte Regelüberschreitung
- Mangelnde Kompetenzen/Fähigkeiten
- „Kollision“ von Weltbildern und Werten
- Eigentumsdelikte

Kommt es trotz eines Gespräches zu einem Abschied im Konflikt, so ist zu überlegen, in welcher Form der Abschied gestaltet werden kann und wie die geleistete Arbeit und der freiwillige Einsatz trotzdem Wertschätzung erfahren.

Helfen tut mir gut, wenn ich ernst genommen werde, wenn ich aktiv sein kann und auch gefragt werde.

Ehrenamtliche des Runden Tisches Ehrenamt

3. Baustein: Miteinander reden

Beispiel
Elke S. ist Hausfrau und Mutter. Die Kinder sind längst aus dem Haus. Weil sie jedoch Anerkennung und neue Kontakte sucht, entscheidet sie sich für ein Ehrenamt in der evangelischen Kirchengemeinde. Da Elke S. die einzige ehrenamtliche Helferin ist, bekommt sie von der Gemeindereferentin immer mehr Aufgaben zugeteilt, die sie irgendwann nicht mehr bewältigen kann. Schließlich verlässt sie frustriert die Gemeinde.

Damit es nicht zu einer solchen Situation kommt, sollte Elke S. frühzeitig das Gespräch mit der Gemeindereferentin suchen und deutlich machen, welche Aufgaben sie gerne übernehmen will und was ihr zu viel wird.

Beispiel
Richard P. hat das erste Mal eine Sterbebegleitung im Seniorenzentrum übernommen. Nach dem Besuch kann er nicht wirklich abschalten und nimmt das ganze Leid mit nach Hause. Er kann es nicht fassen, dass ihn das Erlebte so belastet, und sucht das Gespräch mit der zuständigen Sozialarbeiterin. Diese empfiehlt ihm die Teilnahme an den regelmäßig stattfindenden Reflexionsgruppen, um über die Situation und den richtigen Umgang damit zu sprechen und Tipps zu erhalten, wie er die nötige innere Distanz halten kann.

In diesem Fall haben die Organisation und Richard P. richtig gehandelt. Herr P. hat um Hilfe gebeten, als er festgestellt hat, dass er mit der Situation nicht klar kommt. Die Institution hat ihn auf Hilfeangebote aufmerksam gemacht. Optimal wäre es gewesen, wenn die hauptamtliche Koordinatorin die freiwillig engagierte Person bereits vor Antritt des Amtes entsprechend informiert hätte und gegebenenfalls geschult worden wäre.

Arbeitshilfe 3.1

Hilfreiche Gesprächsrahmen

In einer vertrauensvollen Kultur darf gesagt werden, wo Reibungen oder Dissonanzen entstehen. Offenheit stärkt in einer solchen Kultur das Miteinander. Unterschiedliche Gesprächsrahmen sind hier hilfreich:

- Vertrauensvolle kleinere Austauscheinheiten, nicht immer die große Runde, ermutigen zum Austausch in einem sensiblen Bereich.
- Regelmäßige bilaterale Gespräche der Koordinatoren mit den Engagierten sind zwar zeitaufwendig, aber sehr hilfreich.
- Nutzerevaluation (siehe Gesprächsleitfaden). Die Befragung von Nutzenden zu bestimmten Tätigkeitsfeldern gibt aufschlussreiche Rückmeldungen, ob das Zusammenspiel zwischen Engagiertem, Aufgabenprofil und Nutzenden noch stimmt.
- Feste Sprechzeiten ermutigen zum Gespräch.



Arbeitshilfe 3.2

Leitfaden Einführungsgespräch

Dieser Gesprächsleitfaden greift die wichtigsten Themen für ein erstes Gespräch zwischen Hauptamtlichen und einem Interessenten für ein Ehrenamt auf.

- ❑ Welche Erwartungen hat die/der Interessierte?
- ❑ Warum möchte sie/er sich ehrenamtlich engagieren?
- ❑ Hat sie/er bereits Erfahrungen mit ehrenamtlichem Engagement?
- ❑ Welche besonderen Interessen hat sie/er?
- ❑ Welche besonderen Fähigkeiten möchte sie/er einsetzen?
- ❑ Wie belastbar fühlt sie/er sich?
- ❑ Was möchte sie/er lernen?
- ❑ Wen möchte sie/er treffen?
- ❑ Wo genau soll die/der Ehrenamtliche eine Aufgabe übernehmen?
- ❑ Wie stelle ich meine Einrichtung und die Diakonie vor?
- ❑ Wie werden die Ehrenamtlichen von Hauptamtlichen unterstützt und begleitet?
- ❑ Welche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten gibt es?
- ❑ Wo gibt es Teams oder Gruppen in der Einrichtung, an denen die/der Ehrenamtliche teilnehmen kann?
- ❑ Wie ist die Einarbeitung (z.B. Hospitation) und wie sind die Zeiten des Engagements geregelt?
- ❑ Welche Formen der Anerkennung gibt es?
- ❑ Wie ist die/der Ehrenamtliche versichert?
- ❑ Welcher Zeitraum wird für die Zusammenarbeit zunächst anvisiert?
- ❑ Wann und wie soll die Orientierungsphase beginnen oder eine Hospitation stattfinden?



Arbeitshilfe 3.3

Leitfaden Konfliktgespräch

Konflikte sind grundsätzlich etwas „Normales“ und entstehen, wenn Menschen miteinander zu tun haben. Grund sind meistens entgegengesetzte Interessen. Dann kommt es darauf an, wie die betroffenen Parteien mit der Situation umgehen. Zu empfehlen ist, frühzeitig zu reagieren und die Konflikte offen und konstruktiv anzusprechen.

Vorüberlegungen

- Es geht darum, den Streit (Konflikt) zu lösen, nicht den Streit zu gewinnen.
- Teilen Sie dem/der Partner/in offen mit, dass Sie ein Konfliktgespräch wünschen.
- In welcher Funktion, in welchem Arbeitsbereich arbeitet der/die freiwillig Engagierte?
- Gab es bereits Probleme mit diesem/dieser Freiwilligen?
- Wie ist die Problemlage?
- Seit wann besteht das Problem?
- Welche Personen sind außerdem involviert?
- Wie sind Sie selbst in die Problemlage involviert?
- Verschaffen Sie sich einen Überblick auf der sachlich/fachlichen Ebene.
- Überprüfen Sie Ihre Gefühle.
- Ermöglicht das Gespräch tatsächlich die richtige Lösung für die Situation?
- Wann ist der richtige Zeitpunkt, um das Problem anzusprechen?
- Ist der/die Freiwillige bereit zu einem Gespräch?
- Wie ist die voraussichtliche Reaktion des/der freiwillig Engagierten auf dieses Gespräch?
- Wie ist Ihre Vorstellung von einer Lösung, bei der niemand verliert?
- Soll es eine Gesprächsmoderation geben?

Gesprächsrahmen

Schaffen Sie eine geeignete räumliche Atmosphäre für dieses Gespräch.

Voraussetzung

Die Teilnehmenden sind an einer Klärung der Störung oder Spannung interessiert.

Form der Gesprächsbeiträge

Formulieren Sie die Gefühle in Ich-Aussagen.

Schritte

- Formulieren Sie die Störung.
- Arbeiten Sie die Gefühle bei den Konfliktpartnern heraus.
- Fragen Sie nach, damit Hintergrundbedürfnisse geklärt werden können. Ermöglichen Sie gegenseitiges Verständnis der Konfliktpartner auf der Gefühlsebene.
- Machen Sie es möglich, die persönlichen Anteile der Konfliktpartner am Konflikt zu erkennen.
- Entwickeln Sie Ideen, die zu einer gemeinsamen Lösung führen.
- Treffen Sie Vereinbarungen.

Regeln

- Motivieren Sie als Gesprächsleitung die Konfliktpartner, die Störung so präzise wie möglich zu benennen.
- Fragen Sie mit offenen Fragen nach, bis das Problem klar benannt ist.
- Verbalisieren Sie die Beiträge auf der Gefühlsebene und arbeiten Sie mit offenen Fragen die Gefühle und Bedürfnisse der Konfliktpartner heraus.
- Erfragen Sie das Verständnis der Konfliktpartner für die Gefühle des anderen.
- Arbeiten Sie mit den Konfliktpartnern die jeweiligen Anteile an dem Konflikt heraus.
- Erfragen Sie Ideen und Möglichkeiten für den zukünftigen Umgang miteinander.
- Motivieren Sie die Konfliktpartner zu einer Vereinbarung.

Leitfaden Übergangsgespräch

Arbeitshilfe 3.4

Vorbereitung:

Sollte bei dem Gespräch noch jemand dabei sein? Wie ist der Zeitrahmen? Welche Haltung nehmen Sie ein? Es geht nicht darum, zu bewerten und zu beurteilen, sondern darum, zu entwickeln und zu verändern und neue Türen zu öffnen.

Rahmen:

Angenehmer Raum

Einstieg:

- Schön, dass Sie sich die Zeit für das Gespräch genommen haben.
- Wer ist die oder der andere, von der oder dem Sie sich verabschieden wollen?
- Was hat ihre oder seine Mitwirkung für Sie so wertvoll gemacht?
- Welche Erlebnisse sind Ihnen und Ihrem Gegenüber am stärksten in Erinnerung? Welche persönlichen Lebensphasen sind Ihnen von der oder dem Engagierten bekannt?
- Was nimmt er oder sie aus der Zusammenarbeit mit? Was hat ihr/ihm besonders gut getan?
- Wofür möchten Sie ihr oder ihm danken?
- Welche Wahrnehmungen beschäftigen Sie, möchten Sie dem anderen mitteilen? Konkrete Situationen.
- Gemeinsam überlegen, in welcher Form angemessen auf die Veränderungen reagiert werden kann und wie eine Lösung aussieht, die für alle Beteiligten fruchtbar ist. Selbstwahrnehmung – Fremdwahrnehmung
- Was kann beim Loslassen helfen?
- Welche Form der Übergangsgestaltung ist passend?
- Was möchten Sie dem anderen mit auf den Weg geben?
- Wie geht es für sie oder ihn weiter?
- Möchten Sie in Kontakt bleiben und wenn ja, in welcher Form?

Helfen tut gut, wenn ich spüre, dass die Zusammenarbeit mit den anderen Mitarbeitenden gut und wertschätzend ist.

Ehrenamtliche des Runden Tisches Ehrenamt



Arbeitshilfe 3.5 Checkliste Abschiedsgespräch

- ❑ Wer ist die oder der ehrenamtlich Engagierte, von der/dem Sie sich verabschieden wollen?
- ❑ Wann ist die/der Ehrenamtliche zu Ihnen gekommen? In welchem Kontext geschah das damals?
- ❑ Welche Aufgaben hat sie/er in der Einrichtung übernommen?
- ❑ Was hat ihre/seine Mitwirkung so wertvoll gemacht und ausgezeichnet?
- ❑ Wofür möchten Sie ihr/ihm danken?
- ❑ Welche Form des Abschieds ist passend?
- ❑ Wurde die Zeit des Engagements unterbrochen?
- ❑ Welche persönlichen Lebensphasen sind Ihnen von der/dem Engagierten bekannt?
- ❑ Was ist der Grund des Abschieds?
- ❑ Welche Erlebnisse sind Ihnen/Ihrem Gegenüber am stärksten in Erinnerung?
- ❑ Welche Enttäuschungen gab es?
- ❑ Welche Menschen waren ihr/ihm besonders wichtig?
- ❑ Was nimmt sie/er aus der Arbeit mit?
- ❑ Welche Form des Abschieds wünscht sie/er sich?
- ❑ Möchte sie oder er Ihnen noch etwas mit auf den Weg geben?
- ❑ Wie geht es für sie oder ihn weiter?
- ❑ In welcher Form möchte sie oder er mit Ihnen in Kontakt bleiben?

Als ich bemerkte, dass ich in meinem Ehrenamt nichts mehr auf den Weg bringen kann, weil die Zusammenarbeit mit dem Hauptamtlichen zu kräftezehrend war, habe ich mein Amt aufgegeben und das als Befreiung empfunden.

Ortrud Sch.

Anstrengende Gespräche

Arbeitshilfe 3.6

Wenn sich Ehrenamtliche oder Hauptamtliche in einem Gespräch genervt oder gelangweilt fühlen, empfiehlt sich der Dreischritt:

1. Einhaken: „Darf ich Sie kurz unterbrechen …“
2. Positives Feedback: „Ich merke, dass Sie viel erlebt haben …“
3. Wunsch im Gespräch: „Was würde Ihnen denn jetzt in unserem Gespräch helfen?“

Ein Gespräch beenden

Arbeitshilfe 3.7

- Eigene Betroffenheit: „Ich merke, dass ich mich gar nicht konzentrieren kann, daher schlage ich vor, dass wir uns zu einem anderen Zeitpunkt …“
- Inhaltliche Grenze: „Ich habe versucht, Ihr Anliegen zu verstehen, es gelingt mir aber nicht. Vielleicht bin ich nicht der richtige Gesprächspartner.“ Oder „Ich erlebe Sie in unserem Gespräch aggressiv mir gegenüber. Das verunsichert mich.“
- Zeitliche Grenze: „Ich habe jetzt noch zehn Minuten Zeit, weil ich dann …
- Wie gehe ich selber mit einem Nein um? Kann ich das Nein akzeptieren oder neige ich selbst dazu, den anderen umstimmen zu wollen?
- Finde ich es angemessen, wenn andere meiner Bitte nicht immer nachkommen oder fühle ich mich dann verletzt oder beleidigt oder enttäuscht?

ÜBT JEMAND BARMHERZIGKEIT, SO TUE ER'S GERN.

RÖMER 12,8

4. Baustein: Balance finden

Beispiel

Lisa F. engagiert sich in der Nachbarschaftshilfe und betreut gleich zwei Menschen in ihren Wohnungen. Teilweise wird sie in der Nacht um Hilfe gebeten. Sie opfert sich regelrecht auf, bis ihr Ehemann sich darüber beschwert, dass ihre Beziehung massiv unter dem Ehrenamt leidet.

Im o.g. Beispiel würde es Lisa F. helfen zu analysieren, auf welchem „Ohr“ sie hört. Ist es das Appellohr, fühlt sie sich immer sofort aufgefordert, sich zu engagieren? Würde es ihr gut tun, die anderen „Ohren“ zu stärken?

Arbeitshilfe 4.1

Wahrnehmung nach dem 4-Ohren-Modell

Das 4-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun ist eine hilfreiche Grundlage für ein klärendes Gespräch oder für die Selbstreflexion (Schulz von Thun 2007). Mit ihm lässt sich die innere Balance erhalten oder gewinnen. Nach diesem Modell nehmen Menschen Gehörtes auf vier Weisen wahr: auf der Sachebene, der Appellebene, der Beziehungsebene und der Selbstoffenbarungsebene.

Vor allem die Appellebene, auf der die angesprochene Person sofort einen Auftrag heraushört und aktiv wird, oder auch die Beziehungsebene, die einen fragen lässt, was der andere wohl über einen denkt, prägen häufig das Verständnis von Hilfe.

Gibt es ein „Lieblingsohr“? Möchte ich ein anderes „Ohr“ stärken? Mit welchem „Kanal“ spreche ich? Auch für die Botschaften, die wir absenden, bietet das Modell einen klärenden Rahmen. In der inneren Balance sein bedeutet, ein individuelles, gesundes Gleichgewicht zwischen den Hörkanälen gefunden zu haben.



Abb. 8: 4-Ohren-Modell (Schulz von Thun 2007)

So kann die Aussage „Ich fühle mich schwach“ auf vier Ohren gehört werden (aus Sicht der Hörenden):

Sachebene:
Die Person sagt etwas über ihr körperliches Befinden.

Selbstoffenbarungsebene:
Die Person teilt ihre Sorge mit, dass sie evtl. gleich ohnmächtig werden könnte. Sie gibt etwas von sich preis. Der Hörende interpretiert auch, was er vom Gegenüber zu hören meint.

Beziehungsebene:
Die Person signalisiert, dass sie sich vom Hörenden Unterstützung erhofft und dass sie das Gegenüber für hilfsbereit hält: Die Hörende hört mit dem Ohr, wie der andere wohl zu ihr steht.

Appell:
Die Person möchte, dass der Hörende sie unterstützt: Das Gegenüber hört mit dem Ohr die Aufforderung, etwas zu tun, aktiv zu werden.

Hier hilft es nachzufragen, ob der Ehrenamtliche ein „Ohr“ zu sehr betont.

Eigenverantwortlich die Zeit bestimmen, in der ich kein Ehrenamt ausführen will. Das tut mir gut und damit fühle ich mich wohl.

Ortrud Sch.

Arbeitshilfe 4.2

Im Gleichgewicht handeln mit dem Wertequadrat

Das Wertequadrat von Friedemann Schulz von Thun beschreibt, wie sich gut gemeintes Helfen in problematisches verwandeln kann. Schulz von Thuns Ansatz: Jeder Wert tut nicht mehr gut, wenn er extrem ausgeprägt wird. Das Wertequadrat eignet sich, um auf eine ausgewogene Balance zu achten.

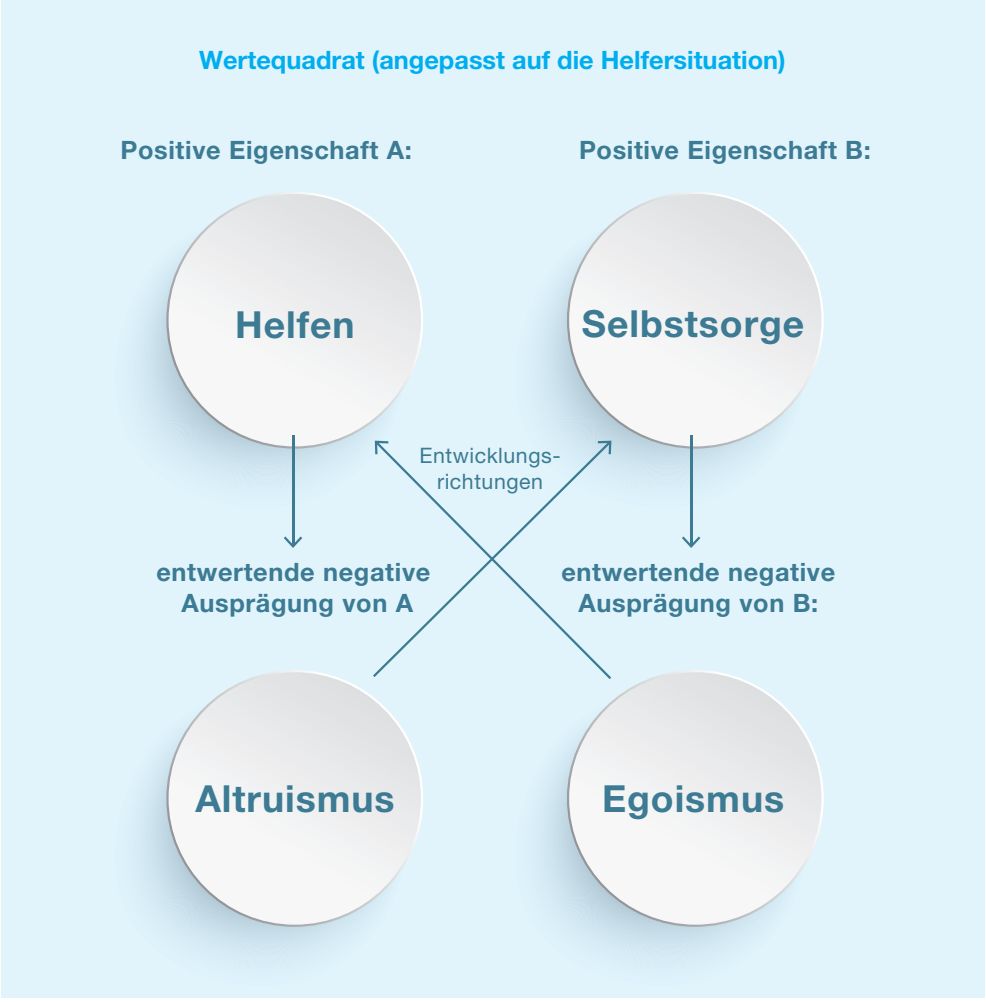


Abb. 9: Das Wertequadrat nach Schulz von Thun (2007)

Auf der linken Seite steht in der oberen Reihe jeweils der Wert/die Tugend, z.B. „Helfen“. Auf der rechten Seite steht der Gegenwert/die „Gegentugend“, wie z.B. die „Selbstsorge“. Jeweils darunter sind die extremen Ausprägungen der Tugend verortet. Beim „Helfen“ ist dies z.B. der „Altruismus“; die Gegentugend zur „Selbstsorge“ ist der „Egoismus“. Hilfreich ist es, wenn sich, der jeweiligen Pfeilrichtung folgend, die extremen Ausprägungen zu den Tugenden der Gegenseite bewegen. In diesem Fall lernt der „Egoismus“ vom „Helfen“ und die „Selbstsorge“ vom „Altruismus“.

Im Wertequadrat von Schulz von Thun existiert also zu jedem Wert ein positiver Gegenwert. Ohne die Balance von Wert und Gegenwert verselbstständigt sich ein Wert leicht zu seiner problematischen Übertreibung, einer nicht mehr förderlichen Haltung. Wenn es nicht gelingt, das Spannungsverhältnis mit der Schwestertugend in einer guten Balance zu halten, kann es passieren, dass der ursprüngliche Wert überkompensiert wird und in den entgegengesetzten Negativwert umschlägt. In jedem Negativwert bzw. schwierigen Verhalten steckt allerdings auch ein positiver Ansatz. Das Wertequadrat hilft, im Gespräch polarisiertes Verhalten anhand der in ihm liegenden Entwicklungschancen zu betrachten.

Beispiel

Thomas R. verbringt fast die ganze Freizeit in unterschiedlichen Vereinen; er engagiert sich im Sportverein, in der Kirchengemeinde und als Vorsitzender der freiwilligen Feuerwehr. Die Feuerwehr hat jetzt die Versorgung der Flüchtlingsnotunterkunft übernommen. Thomas R. steht massiv unter Stress, sowohl die anfallenden Aufgaben als auch das Schicksal der Flüchtlinge fordern ihn sehr. Als ihn eine starke Erkältung erwischt und er eigentlich ins Bett gehört, schleppt er sich trotzdem in die Notunterkunft und versucht, seinen Dienst zu leisten. Die anderen Ehrenamtlichen fühlen sich unter Druck gesetzt und ärgern sich, wenn sie indirekt oder direkt spüren, dass ihr Vorsitzender von ihnen den gleichen Einsatz erwartet.

Thomas R. sollte in einem Gespräch mit dem Koordinierenden oder dem/der Hauptamtlichen klären, ob sein Engagement aus der Balance gerät, und herausfinden, was ihn zu diesem Eifer antreibt.

Helfen tut nicht gut, wenn meine Hilfe immer erwartet wird und dadurch keine freie Zeit und Erholung für mich bleiben.

Heike B.

Arbeitshilfe 4.3

Balance der fünf Identitäts-Säulen

Ein weiteres Modell zur Herstellung der inneren Balance stellt das Modell der **fünf Säulen der Identität** von Hilarion Petzold dar. Die fünf Säulen der Identität lauten Leiblichkeit, soziales Netzwerk, Arbeit und Leistung, materielle Sicherheit und Werte. Sie sollten stets in guter Beziehung zueinander stehen. Im Gespräch mit der helfenden Person kann überlegt werden, ob eine der Säulen überbelastet ist und eine andere sich nicht entwickeln darf. Alle Säulen tragen, bauen und stützen die Persönlichkeit. Im Laufe der persönlichen Entwicklung verändern sich die verschiedenen Elemente. Kritisch wird es, wenn Säulen wegbrechen.

Vor allem in Umbruchsituationen wie etwa beim Eintritt in den Ruhestand kann sich das Gleichgewicht verändern. Wenn das entstehende Vakuum durch ehrenamtliches Engagement ersetzt wird, dient das Engagement der Kompensation und kann sich zu einem ungesunden Beziehungsgeschehen entwickeln. Auch wenn beim Tod des Partners die Hospizarbeit als Möglichkeit der Verarbeitung gesehen wird, gerät „gesundes“ Helfen schnell aus dem Gleichgewicht. Das Säulenbild veranschaulicht, wie sehr alle Säulen zu einem ausgewogenen Leben beitragen.



Abb. 10: 5 Säulen der Identität (Petzold 2012)

Arbeitshilfe 4.4

Ressourcen überprüfen

Freiwillige und Hauptamtliche greifen für ihre Arbeit auf verschiedene Ressourcen zu. Sie können in der Person, im sozialen Umfeld, in der materiellen Ausstattung oder in der Institution und der zur Verfügung stehenden Ausstattung liegen. Diese Stärken tragen zum Gelingen von Engagement bei. Helfen benötigt solche Ressourcen. Gleichzeitig trägt Helfen dazu bei, Ressourcen zu bilden.

„Es wächst das, worauf ich meine Aufmerksamkeit lenke.“ Wird der Blick auf die Ressourcen der Mitarbeitenden gelenkt, wachsen diese Stärken. Die Tabelle (Abb. 10) stellt die verschiedenen Aspekte von Ressourcen dar. In den vier Feldern stehen Fragen im Zentrum: Was kann ich gut? Was mag ich an mir? Was mögen andere an mir? Was schätze ich an mir? Was schätzen andere an mir? Was tut mir gut? Was macht mich glücklich? Was begeistert mich? Welche Stärken würden andere bei mir sehen? Wo habe ich im Laufe meines Lebens „Juwelen“ sammeln können? Jede Lebenssituation, etwa im Beruf, in der Freizeit, in der Familie oder bei den Hobbys, bietet Chancen, Ressourcen zu erwerben und zu vertiefen.

Gerade für das Engagement ist es spannend zu analysieren und zu entdecken, über welche Ressourcen der Ehrenamtliche verfügt oder welche er einbringt. Damit korrespondiert das Aufgabenprofil des Engagements idealerweise und stellt die Einrichtung vor die Herausforderung, diese Ressourcen zu stärken und weiterzuentwickeln. Nicht nur die persönlichen Ressourcen, sondern auch die Ressourcen der Organisation tragen zu einem gelingenden Engagement bei.

Folgende Einordnung der Ressourcen nach Becke, Wehl und Wetjen hilft bei der Identifizierung persönlicher Ressourcen (Becke et al. 2015). Die Eigenschaften in den vier Ressourcenfeldern unterstützen dabei, den Blick auf die eigenen Ressourcen zu richten, die eigenen Stärken wahrzunehmen und in der Arbeit darauf zurückzugreifen.

Persönliche Ressourcen

- Präsenz
- Lebensgeschichte
- Kraft, Energie, Zuversicht
- Toleranz
- Interaktionsfähigkeit
- Gesprächsbereitschaft
- Zeit
- Motivation
- Freundlichkeit
- Akzeptanzfähigkeit
- Selbstfürsorge, Selbstwertgefühl
- Kollegialität
- Bereitschaft zu Fortbildungen
- Grenzen ziehen und akzeptieren
- Einfühlungsvermögen
- Wissen, Können
- Resilienzfaktoren etc.

Soziale Ressourcen

- Erfahrungsreichtum der Gruppe
- Teamfähigkeit
- Leitungskompetenz
- kooperativer, dialogischer Leitungsstil
- Austauschmöglichkeiten
- Bereicherung durch andere Lebensentwürfe
- Auseinandersetzungsmöglichkeiten
- Kontakte
- Netzwerke, Beziehungen, Nachbarschaften
- Wertschätzung
- Entwicklung durch die Gruppe
- Geborgenheit, Halt, Orientierung durch die Gruppe
- Kultur
- Bildung etc.

Materielle Ressourcen

- Budget
- Attraktive sowie angemessene Arbeitsbedingungen und Räume (Kaffeemaschine, Möbel, PC, Schlüssel …)
- Gute räumliche Atmosphäre (Blumen, Dekoration …)
- Funktionierende und unterstützende Arbeitsmaterialien (z.B. Rollstuhl, Hilfsmittel, Handy, Infomaterial, Adressen, Notfallhilfen)
- Materialien zum Gesundheitsschutz (z.B. Desinfektionsmittel, Einmalhandschuhe, Warnweste)
- Budget für eine angemessene Anerkennungskultur (z.B. Geburtstagswünsche, Feste, Ausflüge etc.)

Institutionelle Ressourcen/ Infrastrukturelle Ressourcen

- Wohlfahrtsverbände oder andere Organisationen/Vereine als Träger
- Netzwerke
- Spender und Sponsoren
- Freundeskreise
- Kooperationspartner
- Fortbildungsangebote
- Öffentlichkeitsarbeit
- Infrastruktur, z.B. Räume, Kopierer
- Verbandsstrukturen, Gremien, Entscheidungsplattformen
- Versicherungen
- Arbeitsplatz
- Betriebsklima
- Partizipationsmöglichkeiten etc.

Abb. 11: Ressourcenfelder



Arbeitshilfe 4.5

Das Innere Team

Der Mensch agiert nicht als einheitliche Persönlichkeit, sondern er verhält sich je nach Situation und Stimmung ganz unterschiedlich, manchmal widersprüchlich und für andere Menschen schlecht nachvollziehbar. Friedemann Schulz von Thun bezeichnet die verschiedenen Persönlichkeitsanteile des Menschen als „Inneres Team". Diese „Teammitglieder" stehen in einem ständigen inneren Dialog miteinander, meist ohne dass man sich dessen bewusst ist. Dieser innere Dialog ist das, was das alltägliche Denken ausmacht. Die Mitglieder des Inneren Teams sitzen als „Vertreter" bestimmter Rollen, Erfahrungen und Anschauungen zusammen, unterhalten sich über ihre Wünsche und Ängste und versuchen, ihre Ziele durchzusetzen. Einige sind lauter und dominanter, andere leise und zögerlich. Manche Mitglieder kooperieren, während andere in Konkurrenz zueinander stehen. Das wirkt sich auf die Art und Weise aus, ob und wie ich helfe.

Um authentisch und situationsgemäß handeln zu können, geht es um die Teambildung all dieser Mitglieder. Sich diesen inneren Dialog bewusst zu machen bzw. ihn bewusst zu führen, trägt zur inneren Teambildung bei, sodass der Mensch „mit sich selbst im Reinen" ist.

Schulz von Thun empfiehlt, den Persönlichkeitsanteilen des Inneren Teams anschauliche Namen zuzuordnen. Typische Vertreter können beispielsweise sein:

- der innere Antreiber: „Da gibt es jetzt kein Zurück mehr!"
- der Pragmatiker: „Bleib bei den Fakten und wäge die Vor- und Nachteile ab."
- der innere Kritiker: „Ist das nicht eine Nummer zu groß für dich?"
- der Vorsichtige: „Lass' es lieber so, wie es ist."
- der Kommunikative: „Ich brauche erst einmal den Austausch mit anderen."
- der Kreative: „Da eröffnet sich ja eine Unmenge an neuen Möglichkeiten."
- der Risikofreudige: „Ich bin gespannt, was da alles auf mich zukommt."
- der Bequeme: „Ich will mich nicht schon wieder entscheiden müssen."

Es sind aber noch viele andere Namen für die Mitglieder des Inneren Teams denkbar.

Sind diese Persönlichkeitsanteile bewusst, gilt es in der weiteren Analyse herauszufinden, wie diese Anteile zusammenwirken, in welchen Situationen welche Anteile die Oberhand gewinnen, warum sie dies tun, wann sie sich als nützlich und wann als hinderlich erweisen. Die Aufstellung der Persönlichkeitsanteile kann mittels Spielfiguren geschehen. Hauptamtliche Koordinatoren können so freiwillig Engagierte dabei unterstützen, auf anschauliche Weise herauszufinden, welche Anteile nahe beieinander stehen und auf Koalitionen, Abhängigkeiten, Loyalitäten hinweisen und welche ein Außenseiterdasein führen. Im Anschluss können sie gemeinsam beschließen, wie sie dieses Innere Team wieder ins Gleichgewicht bringen. Geht ein Engagierter ständig über seine Grenzen, fühlt sich müde und erschöpft, scheint ein „Antreiber" mit seinem Auftrag sehr viel Platz einzunehmen. Da ist eine Suche nach den vielleicht etwas verkümmerten, im Hintergrund stehenden Persönlichkeitsanteilen hilfreich. Dieses Mitglied könnte für eine Zeit im Mittelpunkt stehen.

Für die Analyse ist es sinnvoll, sich zu fragen, wo die anderen Teammitglieder stehen: Steht zum Beispiel das Mitglied für „Ruhe und Bequemlichkeit“ im Hintergrund, sollte man prüfen, ob die Mitglieder „Antreiber“ und „Perfektionismus“ nahe beisammen sind und sich unterstützen, dabei aber die Mitglieder „Vorsicht“ und „Ruhe“ in den Hintergrund drängen. Nimmt z.B. der innere Kritiker die Freude am Engagement, indem er ständig Selbstzweifel streut durch Sätze wie „Du kannst das nicht“, „Lass es sein“, „Pass auf“, kann es helfen, andere Teammitglieder in den Vordergrund zu stellen und somit die Balance wieder zu finden.



Arbeitshilfe 4.6

Identifikation des „Helfertyps“

Nach Fritz Riemann sind in den Menschen vier unterschiedliche Bedürfnisse angelegt: das Bedürfnis nach Distanz, Nähe, Wechsel und Dauer. Wenn eines der Bedürfnisse zu stark ausgeprägt ist, gerät unter anderem auch das Helfen aus dem Gleichgewicht. Folgende Tabelle von Thomann und Schulz von Thun (1995) bieten eine Orientierungshilfe zur eigenen Verortung.

Menschen, die Nähe schätzen

Stärke:
- wollen den anderen glücklich machen
- fühlen sich in den anderen ein
- lesen seine Wünsche von den Augen ab
- fallen nicht gerne auf. Sie sind bescheiden
- idealisieren andere

Schwäche:
- wollen immer „lieb“ sein
- vermeiden Spannungen
- können nicht „Nein“ sagen
- haben Angst, verlassen zu werden

Menschen, die Distanz schätzen

Stärke:
- sind unnachgiebig, stark
- grenzen sich ab, können „Nein“ sagen
- bleiben oft anonym, stellen sich nicht in den Mittelpunkt
- sind sehr sensibel

Schwäche:
- haben Angst vor Hingabe
- haben Angst, Individualität und Unabhängigkeit zu verlieren
- wirken oft kühl, unpersönlich

Menschen, die Dauer schätzen:

Stärke:
- sind verlässlich, sparsam, pünktlich
- lieben Gewohnheiten
- neigen dazu zu sammeln
- lieben Ordnung und Sicherheit

Schwäche:
- riskieren nichts
- alles soll so bleiben, wie es ist
- suchen Konstanz, kämpfen gegen Neuerungen
- begegnen Unbekanntem mit Vorurteilen
- planen, sichern sich ab, kommen nicht zum Leben

Menschen, die Wechsel schätzen

Stärke:
- bringen Bereicherung, können sich begeistern
- lieben Freiheit und Risiko
- sind unkonventionell

Schwäche:
- haben Angst vor Dauerhaftem
- weichen Verträgen, Verpflichtungen, Verantwortungen aus
- wollen Alter und Tod entweichen
- lassen sich schnell ablenken
- neigen zu Hysterie
- sind leicht verstimmt und schnell unzufrieden

Eine weitere Hilfe zur Einordnung des eigenen Helferstils bietet folgende Übersicht von Reifenhäuser (2013):

Initiatoren sehen ihr freiwilliges Engagement als Herausforderung und als eine Möglichkeit, eigene Ideen zu verwirklichen. Sie wollen ihre Talente einsetzen, Missstände beseitigen und neue Lösungswege finden. Die Meinung und Anerkennung anderer ist ihnen weniger wichtig als das Erreichen selbst gesetzter Ziele. Initiatoren sind sehr aktiv und fühlen sich ihrem eigenen Wertesystem verpflichtet. Sie sind offen und nehmen gerne Einfluss.

Tipp:
Ehrenamtskoordinatoren müssen darauf achten, Initiatoren die entsprechenden Spielräume zur Verfügung zu stellen, deren Ideenreichtum zu würdigen und zu nutzen. Routineaufgaben haben für Initiatoren wenig Reiz.

Animateure möchten ihr Engagement in persönlicher und sachlicher Hinsicht gemeinsam mit anderen gestalten. Kontakt, Anerkennung und gegenseitige Unterstützung sind ihnen besonders wichtig. Sie arbeiten sehr gerne im Team und können sich gut auf Neues einstellen. Gemeinsame Planung, Erfahrungsaustausch und Feedback sind für sie selbstverständliche Grundlage der Zusammenarbeit. Animateure sorgen für gute Stimmung und sind darauf bedacht, dass sich alle beteiligen können.

Tipp:
Ehrenamtskoordinatoren finden in Animateuren Partner auf Augenhöhe. Sie sind der Organisation gegenüber loyal, wenn es aber hart auf hart kommt, ist es gut möglich, dass sie ihren eigenen Verein gründen.

Dienstleister legen Wert auf die Anerkennung durch ihr soziales Umfeld und suchen in ihrem Engagement nach Stabilität. Sie finden sich in den Werten und Zielen der Organisation, für die sie arbeiten, wieder und wollen eingebunden sein. Sich um andere zu kümmern und von anderen respektiert und anerkannt zu sein, ist ihnen besonders wichtig.

Tipp:
Sie sind sehr zuverlässig und loyal, brauchen aber klare Aufgaben, Ziele und Strukturen. Die eindeutige Definition ihrer Aufgaben gibt ihnen die Sicherheit, die sie für ihre ehrenamtliche Tätigkeit brauchen. Veränderungen in der Organisation müssen gut vermittelt und behutsam eingeführt werden.

Organisatoren sind, ebenso wie Dienstleister, darauf bedacht, dass alles zuverlässig, systematisch und geordnet zugeht. Sie tragen aber gerne Verantwortung und können auch gut eine Aufsichtsposition einnehmen.

Tipp:
Sie sind der Organisation gegenüber loyal und achten darauf, dass die vereinbarten Regeln und Grundsätze auch befolgt werden. Es liegt ihnen, strategische Überlegungen anzustellen und ein planvolles Vorgehen zu gewährleisten. Sie fühlen sich stärker der Aufgabe als der Organisation verpflichtet. Bei sachlich begründeten Neuerungen treffen sie klare Absprachen, die sie auch selbst zuverlässig einhalten.

Arbeitshilfe 4.7

Resilienz und Salutogenese – oder die Kunst, gut für sich im Ehrenamt zu sorgen

Die Begriffe „Resilienz“ und „Salutogenese“ haben im letzten Jahrzehnt an Bedeutung gewonnen und sind fast ein wenig zu „Zauberwörtern“ geworden. Kaum einer, der nicht davon redet: Medien, Zeitschriften, Medizinratgeber, Berater, Coaches und Krankenkassen. So soll das Leben mit all seinen Anforderungen besser bewältigt werden können. In unserem Kontext geht es um die Fragen: Wie kann ehrenamtliches Engagement Resilienz und Salutogenese fördern?

Zunächst eine kurze Begriffsklärung: Salutogenese stellt die Frage, wie Gesundheit entsteht, wie sie gefördert und erhalten werden kann. Im Gegensatz dazu fragt die klassische Pathogenese nach den Ursachen und Symptomen von Krankheiten.

Begründet wurde die Salutogenese von dem israelischen Medizinsoziologen Abraham Antonovsky, der u.a. die sehr unterschiedlichen körperlichen Reaktionen von Frauen mit Erfahrungen in Konzentrationslagern untersuchte und nach den entsprechenden Faktoren forschte. Er stellte fest, dass trotz der dort erlebten Gräuel (u.a. Kälte, Mangelernährung, psychische Qualen), die massive Risikofaktoren für die Gesundheit bedeuten, ein Drittel der betroffenen Frauen dennoch über eine gute Gesundheit verfügte.

Ein Begriff, der eng mit der Salutogenese verknüpft ist, ist das Kohärenzgefühl. Er meint ein **Zugehörigkeitsgefühl** und eine tiefe innere Zufriedenheit mit sich selbst und anderen. Gemeint ist ein Gefühl des Vertrauens in das Leben, das die grundlegende Orientierung des Menschen prägt. Drei Komponenten sind für das Kohärenzgefühl von Bedeutung:

- **Verstehbarkeit:** Die Fähigkeit, Zusammenhänge herzustellen zwischen den Geschehnissen, die das Leben bereithält.
- **Bewältigbarkeit:** Die Fähigkeit, mit Geschehnissen umzugehen, sie handhaben und verändern zu können.
- **Sinnhaftigkeit:** Die Überzeugung, dass alle Geschehnisse einen Sinn/eine Bedeutung haben. Durch diese Überzeugung fällt es leichter, die Geschehnisse zu akzeptieren.

Innerhalb der ersten drei Lebensjahrzehnte entwickelt der Mensch diese drei Komponenten. Je nachdem, wie stark diese Fähigkeiten und Überzeugungen ausgeprägt sind, können Menschen unterschiedlich gut mit Krisen umgehen. Solche Krisen können etwa einschneidende Erlebnisse wie der Tod von nahestehenden Menschen, stressige Phasen im Beruf oder auch eine Erkrankung sein.

Resilienz bedeutet so viel wie Widerstandsfähigkeit und die Fähigkeit zur Belastbarkeit und inneren Stärke. Sie beschreibt die Fähigkeit von Menschen, mit Niederlagen und anderen krisenhaften Lebenssituationen umzugehen. Menschen, die über ein hohes Maß an Resilienz verfügen, werden oft als „Stehauf-Menschen“ beschrieben. Je widerstandsfähiger jemand ist, desto besser kann der Körper mit Störungen umgehen, desto gesünder bleibt die Person. So gibt es Menschen, die selten krank werden, obwohl sie vielen potenziell krank machenden Umständen ausgesetzt sind. Andere hingegen reagieren

schon bei leichten Stress-Situationen mit Fieber oder Erschöpfungssymptomen. Eine negative, eher problemorientierte innere Haltung verschlimmert schwierige Situationen. Andere Menschen sind wiederum widerstandsfähiger, da sie in kritischen Situationen auf persönliche Ressourcen zurückgreifen und eine Krise auch als Möglichkeit zur Weiterentwicklung verstehen können. Wer sein Leben als kohärent, also als stimmig und sinnhaft empfindet, baut Stress rascher und leichter ab und schont dabei körperliche Ressourcen. Solche Menschen betrachten sich in schwierigen Situationen weniger als Opfer, das nichts machen kann, sondern nehmen die Haltung ein: „Es ist zwar nicht leicht, aber ich will damit umgehen und es selbst in die Hand nehmen." Resilienz bzw. Widerstandskraft ist erforderlich, damit Menschen gesund bleiben, gesund werden und innerlich ausgewogen handeln.

Resilienz und Salutogenese stehen in engem Zusammenhang zueinander und gehen von einer ressourcenorientierten Perspektive aus. Eine solche Perspektive richtet den Blick auf das, was der Mensch an Stärken mitbringt. Auch wenn die ersten drei Lebensjahrzehnte die Resilienz wesentlich prägen, so kann Widerstandskraft und der „Blick auf das Leben und die Welt" weiterentwickelt und trainiert werden.

Wie trägt ehrenamtliches Engagement zur Salutogenese und Resilienz bei?

- Ehrenamtliches Engagement macht **Sinn**, steht für eine sinnvolle und sinngebende Tätigkeit. In dieser Tätigkeit erleben Ehrenamtliche viele befriedigende und beglückende Momente. Sie erleben, dass sie für andere wichtig und von Bedeutung sind, dass sie etwas Wichtiges tun können.
- Ehrenamt eröffnet einen **Blick über den eigenen Horizont** und Tellerrand hinaus. Indem sich Ehrenamtliche um andere kümmern, bewegen sie sich aus ihrem persönlichen Umfeld hinaus und sorgen für das Wohlergehen anderer. Sie gewinnen dadurch, zumindest zeitweise, eine Distanz und Abstand von ihrer eigenen Lebenssituation.
- Ehrenamt wird in der Regel **in einem größeren Rahmen**, z.B. einem Krankenhaus oder einer Tafel, ausgeübt. Ehrenamtliche erleben sich als Teil eines größeren Ganzen, einer Organisation, für die ihr Engagement von Bedeutung ist.
- Ehrenamtliche erleben in der Zusammenarbeit mit anderen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen **eine Gemeinschaft**, mit der sie ihre Erfahrungen teilen können. Sie können sich austauschen, werden (hoffentlich!) dort aufgefangen und wertgeschätzt, finden im besten Falle neue Bekannte oder sogar Freundschaften.
- Im Ehrenamt erleben engagierte Menschen im Gegenüber der anderen Menschen, die sie unterstützen und denen sie helfen, die Gesamtheit des Lebens mit Freud und Leid, Geburt und Tod, Anfängen und Abschieden. Indem sie den Blick von sich selbst abwenden hin zu einem Gegenüber, kann sich die **Sicht auf das eigene Leben** relativieren.

Neben aller Erfüllung und Freude im ehrenamtlichen Engagement tragen Resilienz und Salutogenese auch dazu bei, dass Freiwillige ihr Engagement kritisch hinterfragen:

- Tragen die Rahmenbedingungen für das ehrenamtliche Engagement von Seiten der Organisation dazu bei, dass die persönliche Resilienz der Engagierten gefördert und erhalten wird?

- Wie fördert ein Ehrenamt die körperliche und psychische Gesundheit eines Engagierten?
- Wo sind dem Engagement Grenzen gesetzt?
- Was fällt der/dem Ehrenamtlichen schwer in diesem Ehrenamt?
- Was nervt die/den Ehrenamtliche/n in diesem Ehrenamt?
- Ist das noch der richtige Platz?
- Können die Ehrenamtlichen aus dieser Tätigkeit noch Kraft schöpfen und sehen sie noch den Sinn darin?
- Was muss und kann geändert werden, um die Resilienz zu fördern oder wieder herzustellen?

WAS IHR GETAN HABT EINEM VON DIESEN MEINEN GERINGSTEN BRÜDERN (UND SCHWESTERN), DAS HABT IHR MIR GETAN.

MATTHÄUS 25,40

Checkliste zum Wohlbefinden im Ehrenamt

Arbeitshilfe 4.8

Ist die engagierte Person den Anforderungen im Ehrenamt gewachsen? Der folgende Test hilft herauszufinden, ob die Anforderungen den persönlichen Möglichkeiten entsprechen:

Wenn ich an mein Ehrenamt denke, …

- ❑ stellt sich überwiegend ein Wohlgefühl ein;
- ❑ stehen Zeit für berufliche Arbeit, freie Zeit und Zeit im Ehrenamt meist in einer stimmigen Balance;
- ❑ spüre ich meist Lust und Ansporn dafür;
- ❑ geht mir ein Lächeln über die Lippen, wenn ich daran denke;
- ❑ fallen mir kleine Glücksmomente ein.

Arbeitshilfe 4.9

Eigene Achtsamkeit im Ehrenamt trainieren

Die Hauptmotive im Ehrenamt (Gemeinwohl, Gemeinschaft, Selbsthilfe) können ein Schlüssel dafür sein zu prüfen, ob ich mich noch im Sinne der Salutogenese/Resilienz in diesem Ehrenamt am richtigen Platz befinde.

Wenn man den Eindruck hat, „etwas ist nicht mehr stimmig“ oder „Wesentliches bleibt auf der Strecke“, können folgende Fragen helfen, sich und die Situation besser einzuschätzen:

- Was sagen Sie eher? Das Glas ist halb voll. Oder: Das Glas ist halb leer.
- Wie merken Sie, dass etwas nicht stimmt, was Ihnen und Ihrer Gesundheit zuträglich ist?
- Was ist Ihnen ein Herzensanliegen? Was wollten Sie schon immer mal tun? Wann tun Sie es endlich?
- Wo geht es Ihnen richtig, richtig gut? Was machen Sie dann? Wer ist noch mit dabei? Wie wäre es mit mehr davon?
- Was hat Ihnen in schwierigen Situationen geholfen, damit umzugehen?
- Wer zwingt Sie (außer Sie selbst), immer so weiterzumachen wie bisher?
- Was wollen Sie sein lassen? Wann lassen Sie es?

EINER TRAGE DES ANDEREN LAST, SO WERDET IHR DAS GESETZ CHRISTI ERFÜLLEN.

GALATER 6,2

Arbeitshilfe 4.10

Signale für Überforderungen bei Ehrenamtlichen

Diese Liste ist nicht als Checkliste zu verstehen. Die Signale oder wahrnehmbaren Phänomene sollten im Ganzen und über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet werden. Zu beachten sind dabei natürlich auch die Auswirkungen im Ehrenamt, auf andere Engagierte, die Organisation und vor allem die, an die sich das Engagement richtet.

Erste wahrnehmbare Kennzeichen für eine Überforderung im Ehrenamt können vegetative Ursachen haben oder auf Emotionen beruhen.

Vegetative Signale

- leise und schwache Stimme
- häufige und andauernde Grippe/Erkältungen
- Rückenbeschwerden
- Hals- und Schulterschmerzen, Migräne
- Tinnitus
- Reizdarm
- Sodbrennen
- Leistenbeschwerden

Emotionale Signale

- Aggressivität/Jähzorn (auch nach innen)
- Erschöpfung
- Schwermut
- Kein Lachen
- Sich abkapseln
- Lustlosigkeit/„auf dem Sofa liegen“/mangelnde Motivation

Auswirkungen auf das Ehrenamt:

- Der Kontakt zu anderen wird gemieden
- Andere Mitarbeitende werden vertröstet
- Unentschuldigtes Fernbleiben, kurzfristige Absagen
- Nicht mehr verlässlich sein
- Verstärkte Distanz zum Team und zur Tätigkeit
- Plötzlicher Ausstieg
- Negative Stimmung verbreiten
- Nicht mehr kritikfähig oder diskussionsfähig sein
- Schlecht über andere reden



Arbeitshilfe 4.11

Checkliste zur Selbststärkung

Die Checkliste zur Selbststärkung können freiwillig Engagierte und auch Hauptamtliche nutzen, um das eigene Selbstverständnis zu hinterfragen und sich zu stärken. Darüber hinaus kann sie eigene Grenzen bewusst machen und anstehende Veränderungen einleiten.

1) Wie nehme ich meine Grenzen wahr, z.B. mulmiges Gefühl?
   Wie nehme ich die Grenzen des/der anderen wahr?

2) Auf welchem Ohr höre ich besonders gern? Was ist häufig mein Empfänger-Ohr?
   - ❑ auf dem Appell-Ohr: „Du musst da sofort helfen-Ohr“
   - ❑ auf dem Selbstoffenbarungsohr: „Der/die andere zeigt, dass er mich braucht …“
   - ❑ auf dem Beziehungsohr: „Werde ich noch geliebt, wenn …“
   - ❑ auf dem Sachohr: „Der/die andere hat eine Bitte geäußert“

3) Ich darf zugeben, dass mir etwas zu viel wird.
   - ❑ Ich darf zugeben, dass ich nicht alles unter Kontrolle habe.
   - ❑ Ich muss nur für mich Verantwortung übernehmen.

4) Ich darf mich zurückziehen, wenn ich mich unwohl fühle.
   - ❑ Ich darf den/die anderen loslassen und ihm seine Selbstständigkeit lassen. „So viel Hilfe wie nötig, so wenig Hilfe wie möglich.“

5) Was treibt mich an?

   „Ich muss immer stark sein“:
   - ❑ Ich darf stark sein und gleichzeitig auch meine Bedürfnisse wahrnehmen.
   - ❑ Ich darf meinen Gefühlen trauen und mich von ihnen leiten lassen.
   - ❑ Ich brauche niemanden zu beeindrucken, um gemocht zu werden.

   „Streng dich an“:
   - ❑ Ich brauche nicht für andere zu denken.
   - ❑ Ich darf mich über das Erreichte freuen und ausruhen.
   - ❑ Ich darf mir helfen lassen.

   „Beeil dich“:
   - ❑ Ich darf mir Zeit nehmen und meinen eigenen Rhythmus finden
   - ❑ Ich darf mich einlassen und genießen.
   - ❑ Ich brauche nicht besser, schneller zu sein, um beachtet zu werden.
   - ❑ Ich darf erst einmal nachdenken

   „Sei perfekt“:
   - ❑ Ich darf Fehler machen, ohne mich unzulänglich zu fühlen, und kann daraus lernen.
   - ❑ Ich darf mich so zeigen, wie ich bin, und meinen eigenen Stil entwickeln.
   - ❑ Ich darf mich wichtig nehmen und herausfinden, was ich selber will.

Helfen tut gut, wenn ich das, was ich tue mit Begeisterung mache und es mir Spaß macht.

Ehrenamtliche des Runden Tisches Ehrenamt

EIN JEDER, WIE ER'S SICH IM HERZEN VORGENOMMEN HAT, NICHT MIT UNWILLEN ODER AUS ZWANG; DENN EINEN FRÖHLICHEN GEBER HAT GOTT LIEB.

2. KORINTHER 9,7

Literatur

Baumgartner, Isidor (2006): Die Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen aus theologischer Sicht. In: Möltgen, Thomas (Hrsg.): Ehrenamt – Qualität und Chance für die Soziale Arbeit, Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V., Verlag Butzon & Bercker, Kevelaer, S.18f.

Becke, Guido; Wehl, Raphaela; Wetjen, Anna (2015): Überforderung im Ehrenamt. Prävention durch professionelle Koordination. artec-Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen. www.cockpit-projekt.de

Bieger, Eckhard; Mügge, Jutta (1994): Den Ton treffen. Weiterbildung live. Bd. 1, EB-Verlag, Rissen

Breitman, Patti; Hatch, Connie (2000): Sag einfach nein und fühl dich gut, Mosaik-Verlag

Diakonie Deutschland – Diakonisches Werk der EKD (Hrsg.) (1997): Leitbild Diakonie. http://www.diakonie.de/leitbild-9146.html

Diakonie Düsseldorf (2007): Ehrenamt – Das Qualitätshandbuch Freiwilligenmanagement. Anhang, S. 147ff.

Brendel, Ursula (2008): Handbuch zum Freiwilligen Engagement im Diakonischen Werk in Hessen und Nassau, Frankfurt

Frankl, Viktor (2012): Trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager, Kösel, München, 3. Auflage

Frantzmann, Heinz-Werner; Sommer-Loeffen, Karen; Wolter, Ursula (2007): Ehrenamt – Das Qualitätshandbuch Freiwilligenmanagement, Diakonie Düsseldorf Verlag, Düsseldorf

Konnerth, Tania: 5 Tipps zum „Nein“ sagen. http://www.zeitzuleben.de/author/tania-konnerth/, Abruf vom 16.11.2015

Maslow, Abraham H. (1981): Motivation und Persönlichkeit, rororo, 13. Auflage

Nowak, Jasmin (2013): „Selbstbild vs. Fremdbild. Selbst- und Fremdwahrnehmung des Individuums“, Grin-Verlag Open publishing GmbH, S. 12f.

Petzold, Hilarion (Hrsg.) (2012): Identität: Ein Kernthema moderner Psychotherapie, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Reifenhäuser, Carola; Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.) (2013): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim/Basel, S. 117f.

Reiss, Steven (2013): Das Reiss Profile. Die 16 Lebensmotive, Gabal, Kindle edition, 3. Auflage

Remmert, Günter (2015): Mach es allen recht! Beeil dich! Zur Dynamik innerer Antreiber. Seminarhaus Schmiede. Welschbillig. www.seminarhaus-schmiede.de/pdf/antreiber.pdf

Riemann, Fritz (1995): Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie, Ernst Reinhardt-Verlag, München/Basel

Rogers, Carl R. (1983): Therapeut und Klient, Fischer TB, Frankfurt, 1983, 22. Auflage

Rosenberg, Marshall B. (2012): Gewaltfreie Kommunikation, Junfermann-Verlag, 10. Auflage

Schnell, Tatjana; Becker, Peter (2007): LeBe. Manual des Fragebogens zu Lebensbedeutungen und Lebenssinn. Göttingen, Hogrefe, Universität Innsbruck

Schulz von Thun, Friedemann (2010): Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 48. Auflage.

Schulz von Thun, Friedemann; Hars, Verena (2004): Das Innere Team in Aktion, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 7. Auflage

Schulz von Thun, Friedemann; Stegemann, Wibke (Hg.) (2008): Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 3. Auflage

Schulz von Thun, Friedemann (2007): Klarkommen mit sich selbst und anderen.
Kommunikation und soziale Kompetenz. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt-Verlag. 3. Auflage

Seidlitz, Heiner (2008): Ressourcenorientierte Telefonberatung, Borgmann Media, 2. Auflage

Schopp, Johannes (2013): „Eltern stärken – die dialogische Haltung in Seminar und Beratung: Ein Leitfaden für die Praxis. Verlag Barbara Budrich, Opladen, 4. Auflage

Thomann, Christoph; Schulz von Thun (1995): Klärungshilfe. Hamburg

Ückermann, Dieter (2001): ‚Nein sagen', ohne zu verletzen (CD), activecoach Training und Verlag

Die Bibelstellen stammen aus der Lutherbibel, revidierte Fassung von 1984.

Danksagung

Die Arbeitshilfe wurde mit freundlicher Unterstützung der Sparda-Bank West erstellt.

Wir danken den Ehrenamtlichen, die uns ihre Aussagen zur Verfügung gestellt haben.

Wir danken dem Land Rheinland-Pfalz.
Die Broschüre wurde gefördert durch die Landesmittel zur Förderung des freiwilligen ehrenamtlichen Engagements in der Freien Wohlfahrtspflege in Rheinland-Pfalz.

Kontakte

Autorinnen und Ansprechpersonen für inhaltliche Fragen

Bitte kontaktieren Sie für die Bestellung der Broschüre sowie inhaltliche Fragen die folgenden Ansprechpersonen:

Heike Baier
Beauftragte für freiwilliges Engagement
in Diakonie und Kirche
Diakonisches Werk Pfalz
Karmeliterstr. 20
67346 Speyer
Tel.: 06232 664 159
Heike.baier@diakonie-pfalz.de

Karen Sommer-Loeffen
Referentin für Ehrenamt, Ambulante Hospizdienste, Bahnhofsmissionen
Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe
Lenaustr. 41
40470 Düsseldorf
Tel.: 0211 6398 258
k.sommer-loeffen@diakonie-rwl.de

Ursula Stegemann
Referentin für Freiwilliges Engagement und Straffälligenhilfe
Diakonie Hessen – Diakonisches Werk in Hessen und Nassau
und Kurhessen-Waldeck e.V.
Abteilung Existenzsicherung, Armutspolitik, Gemeinwesendiakonie
Ederstr. 12
60486 Frankfurt am Main
Tel.: 069 7947 6228
ursula.stegemann@diakonie-hessen.de

Die Broschüre entstand im Rahmen der Zusammenarbeit der drei Landesverbände Diakonie Hessen, Diakonisches Werk Pfalz und der Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe in der Arbeitsgemeinschaft Diakonie in Rheinland-Pfalz.

Dr. Heiko Kunst
Arbeitsgemeinschaft Diakonie
in Rheinland-Pfalz
Große Bleiche 47
55116 Mainz
Tel.: 06131 32741 23
Tel.: 069 7947 6289
sekretariat@evkirchen-diakonie-rlp.de

Impressum

Herausgeber
Diakonie Hessen –
Diakonisches Werk in Hessen und Nassau und Kurhessen-Waldeck e.V.
Abteilung **Ex**istenzsicherung, **A**rmutspolitik, **G**emeinwesen**d**iakonie (ExAGd)
Ederstraße 12
60486 Frankfurt am Main

Verantwortlich
Stefan Gillich (Diakonie Hessen)

Redaktion
Heike Baier (Diakonisches Werk Pfalz), Yvonne Burger (Diakonie Hessen),
Karen Sommer-Loeffen (Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe),
Ursula Stegemann (Diakonie Hessen)

Lektorat
Dr. Frank Hermenau
E-Mail: f.hermenau@aol.com

Bildnachweis
© storm | Fotolia.com (Titelbild)
© Arno F. Kehrer (Seite 3)
© Privat (Seite 3)
© Klaus Landry (Seite 6)

Gestaltung/Layout
Piva & Piva, Studio für visuelles Design
Heidelberger Str. 93, 64285 Darmstadt
piva.piva@t-online.de

Druck
Plag gGmbH
Sandweg 3, 34613 Schwalmstadt
Tel.: 06691 1471
info@plagdruck.de

Fachkräfte des grafischen Gewerbes leisten zusammen mit Menschen mit Behinderung qualifizierte Arbeit.

Stand September 2016

Diakonie® ist eine eingetragene und geschützte Wortmarke.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit und besseren Lesbarkeit wird im Text z.T. auf die Nennung der weiblichen Form verzichtet. Gleichwohl beziehen sich alle Angaben auf beide Geschlechter.

Mit freundlicher Unterstützung von Sparda-Bank

Es tut mir gut, wenn meine Arbeit nicht als Selbstverständlichkeit genommen, sondern gewürdigt wird und ich Rückmeldungen bekomme, die auch kritisch sein können.

Elke H.-M.