



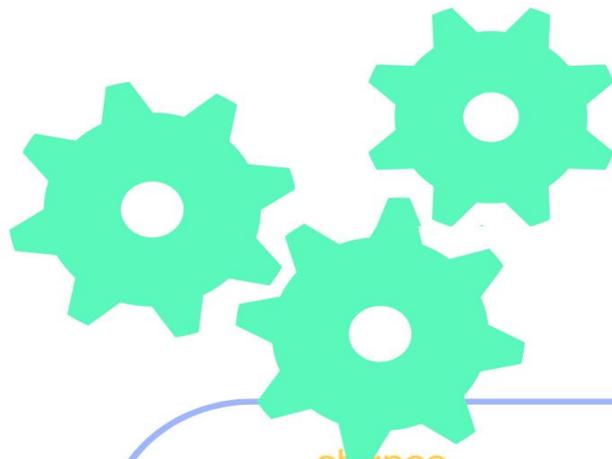
Interreg

Slovakia-Austria

European Regional Development Fund



EUROPEAN UNION



Co-AGE Volunteers Train-the-Trainer-Leitfaden für Freiwilligenmentor:innen

Ein Projekt zur Förderung der intergenerationellen Zusammenarbeit und Freiwilligenarbeit zwischen Österreich und der Slowakei

Wien, 2022

Co-AGE Volunteers – Austrian-Slovakian Network for Intergenerational Volunteering

Das Projekt wurde im Rahmen des Förderprogramms Interreg V-A Slovakia-Austria 2014-2020 ausgewählt und wird aus Mitteln des EFRE kofinanziert.

Unsere Projektpartner:innen:

Berufsförderungsinstitut Burgenland

ADEL Slovakia

Österreichische Jungarbeiterbewegung

Institut Rozvoja Verejnej Správi

Inhalt

1. Einleitung.....	5
2. Mentoring – Merkmale und Erwartungen	7
Mentor:innen	8
Mentees	9
3. Grundlagen der Koordinierung der Freiwilligenarbeit	11
3.1. Employer Branding	12
3.2. Freiwilligen Screening	14
3.3. Freiwilligen – Engaging	14
3.4. Onboarding	15
3.5. Herausforderungen im Freiwilligenmanagement.....	16
4. Soft Skills.....	16
4.1. Kommunikation	17
4.2. Feedback.....	18
4.3. Motivation	20
4.4. Resilienz.....	24
4.5. Konfliktlösung	24
4.6. Teamentwicklung.....	27
5. Personalentwicklungsmaßnahmen	33
5.1. Job Rotation/ Wechsel des Arbeitsplatzes	33
5.2. Job Enlargement/ Erweiterung der Tätigkeiten	34
5.3. Job Enrichment/ Bereicherung der Tätigkeiten	34
5.4. Training on the Job: Ausbildung in gewohnter Umgebung	35
5.5. Training off the Job: Lernen abseits des Arbeitsplatzes.....	36
5.6. Training near the Job: die goldene Mitte	37
6. Älter werden und was es bedeutet.....	38
7. Demenz.....	39
8. Cross-Border Volunteering	42

9. Referenzen	44
10. Appendix	45
Aktivität 1: BINGO-Eisbrecher	45
Aktivität 2: Rollen eines/einer Mentor:in	46
Aktivität 3: Konflikt	46
Aktion 4: Ich höre zu	47

1. Einleitung

Das Projekt Co-AGE Volunteers, eine slowakisch-österreichische Kooperation für generationenübergreifende Freiwilligenarbeit, wurde im Januar 2021 gestartet. Die Vision unseres Projekts ist es, ein transnationales Netzwerk von regionalen Akteuren aufzubauen, um das Engagement junger Freiwilliger in ihrer Arbeit mit älteren Menschen zu unterstützen und die Solidarität zwischen den Generationen in der Grenzregion zwischen der Slowakei und Österreich zu fördern.

Neben dem positiven Effekt des gesellschaftlichen Zusammenhalts bringt ehrenamtliches Engagement aber viel mehr für die Beteiligten, als man auf den ersten Blick erkennen würde. Freiwilligenarbeit kann ein hervorragendes Beispiel für nicht-formales Lernen für junge Menschen sein und eine wichtige Rolle sowohl bei der Persönlichkeitsentwicklung, als auch beim Erwerb von arbeitsmarktrelevanten Soft Skills spielen.

Wir glauben, dass der Lerneffekt – und letztlich auch der Erfolg unseres Projekts – sehr stark von denjenigen abhängt, die täglich mit jungen Freiwilligen zusammenarbeiten und eine Brücke zwischen Alt und Jung schlagen. Die Mitarbeiter:innen von Senior:innenheimen, Tagesstätten oder anderen Organisationen, die mit älteren Menschen zu tun haben, können von der Ausweitung der freiwilligen Unterstützung sehr profitieren- junge Freiwillige hingegen sammeln durch ihren Einsatz unschätzbare Erfahrungen.

Um das gesamte Potenzial der Freiwilligenarbeit, insbesondere das des ehrenamtlichen Engagements junger Menschen, zu nutzen, haben wir ein methodisches und didaktisches Unterstützungsprogramm für Mitarbeiter:innen von Senior:innenheimen, Tagesstätten und anderen Senior:innenorganisationen entwickelt, die mit Freiwilligen arbeiten oder ein Freiwilligenprogramm planen. Ziel unseres Handbuchs ist es, dieses praxisorientierte Wissen zu sammeln und zu organisieren, die Erfahrungen unserer Pilotseminare zu teilen und für alle bereits tätige oder zukünftige Freiwilligenkoordinator:innen, Mentor:innen und Interessierte zur Verfügung zu stellen.

Unser Programm befasst sich mit folgenden Themen:

- Stärkung der persönlichen Fähigkeiten von nicht-professionellen Freiwilligenkoordinator:innen, z.B. Kommunikation, Problemlösung, Führung, etc.
- Einarbeitung und Fortbildung - Wissenstransfer an die Jugendlichen
- Stärkung des langfristigen Engagements von jungen Menschen

- Bewertung der persönlichen Bemühungen, direkte Rückmeldungen
- Coaching und Betreuung
- Festlegung bewährter Verfahren zur Unterstützung der Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung

Trainer:innen, die für die Entwicklung und Pilotierung des Mentoringprogramms zuständig waren, haben viel an Erfahrung in Konzipierung und Implementierung von methodologischen und didaktischen Weiterbildungsprogrammen mitgebracht. Auch ihre Arbeit mit verschiedenen Zielgruppen (darunter mit Jugendlichen und Freiwilligen) war für die Erstellung dieses Handbuchs sehr hilfreich. Es ist genau diese Kombination an Erfahrungen notwendig gewesen, um das Mentoringprogramm praxisnah, nützlich und flexibel zu gestalten.

Während der Konzipierung des Co-AGE Volunteers Mentoring Programms haben wir uns auch durch den „Leitfaden für Curricula von Lehrgängen für Verantwortliche in der Arbeit mit Freiwilligen“ vom Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, sowie durch die Ergebnisse anderer EU-Projekte und -programme (z.B. Erasmus+ BEEHIVE, EUpTRAIN) und Plattformen (www.interreg-central.eu, mobileserve.com, www.volunteerhub.com) inspirieren lassen.

2. Mentoring – Merkmale und Erwartungen

Das Wort „Mentor“ ist auf die griechische Mythologie zurückzuführen. Odysseus bat einen alten Freund namens Mentor, in seiner Abwesenheit, seinen Sohn „ins Leben einzuführen“ und ihm den „Vater zu ersetzen“. In den USA wurde der Begriff des „Mentoring“ in den 1980iger Jahren wieder aufgegriffen und kam so zurück nach Europa. „Mentoring“ beschreibt die Beziehung zwischen zwei Personen: Mentees, die Ziele erreichen möchten und Mentor:innen, die Mentees auf diesem Weg unterstützen. Mentoring in einem Unternehmen fördert einzelne Mitarbeiter:innen innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Sowohl Mentor:innen wie auch Mentees sollten die Beziehung freiwillig und gerne eingehen, die Inhalte der Gespräche vertraulich behandeln und gleichermaßen davon profitieren. Die Unterstützung kann aus folgenden Elementen bestehen: regelmäßige Gespräche, konkrete Anleitungen, Vermittlung von Wissen und Kontakten.

Mentoring ist ein Instrument der Karriereentwicklung. Beim One-to-One-Mentoring handelt es sich um einen befristeten, informellen Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen einer (berufs-)erfahrenen Person (Mentorin bzw. Mentor) und einer weniger erfahrenen Person (Mentee). Mentoring ist insbesondere in biografischen Übergangsphasen, etwa beim Berufseinstieg, beim beruflichen Wiedereinstieg sowie bei einem Job- oder Ortswechsel sehr lohnend. Hier kann Mentoring helfen, reflektierte Entscheidungen zur zukünftigen Karrierelaufbahn zu treffen. Durch Gespräche, Anleitung und die Einführung in entsprechende Netzwerke durch erfahrene Mentor:innen werden Mentees in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt. Aber nicht nur für Mentees bringt Mentoring wertvolle Vorteile mit sich, auch Mentor:innen können davon profitieren.

Vorteile für Mentor:innen	Vorteile für Mentees
Zugang zu neuem Wissen und aktuellen Entwicklungen	Orientierung und Feedback
Einblicke in Prozesse und Arbeitsweisen	Reflektion und bessere Selbsteinschätzung
Schulung sozialer Kompetenzen und Führungskompetenzen	Neue Kontakte und Netzwerke
Eigenreflektion und Möglichkeit, etwas zurückzugeben	Zugang zu Erfahrungen und Know-How

Vorteile für Mentor:innen	Vorteile für Mentees
Kontakte und Netzwerke	Verstehen von ungeschriebenen Spielregeln

Mentor:innen

Die Rolle von Mentor:innen: sie wirken in der Mentoring Beziehung als Rollenmodelle, Vorbilder und Berater:innen.

Die Aufgaben von Mentor:innen

- vermitteln, Weitergeben von Tipps für das Erreichen beruflicher Ziele
- Weitergeben von „ungeschriebenen“ Gesetzen im Betrieb
- Über eigene Erfahrungen in der Arbeitswelt berichten
- Auf realistische Umsetzungen von Zielen der Mentees achten
- Offene Meinungsäußerung
- Möglichkeit für regelmäßige, wertschätzende Rückmeldungen schaffen
- Ihrer/ihrer Mentee Respekt und Wohlwollen entgegenbringen

Der Nutzen für Mentor:innen

- Austausch von verschiedenen Sichtweisen
- Einblick in berufliche Barrieren von Mentees gewinnen
- Motivation für eigene berufliche Entwicklungsschritte
- Mentor:innen bilden sich weiter: Erweitern von Gesprächsführungskompetenz
- Besserer Informationsfluss zwischen verschiedenen Mitarbeiter:innen
- Knüpfen neuer Kontakte bei Vernetzungstreffen

Die Voraussetzungen um Mentor:in zu werden:

- Berufs- und Lebenserfahrung
- Freude an der Weitergabe von Wissen
- Vertrautheit mit „ungeschriebenen“ Gesetzen und Spielregeln im Betrieb
- Persönliche Lernbereitschaft
- Bereitschaft zu offenem Feedback
- Zeit und Energie

Mentees

Die Aufgaben von Mentees:

- Ziele und Anliegen formulieren
- Themen aktiv vorschlagen
- Bereitschaft zur Selbstreflexion
- Offenheit für neue Perspektiven, Ideen und Strategien
- Unterstützung der Mentorin/ des Mentors annehmen
- Ihrer Mentorin/ ihrem Mentor Respekt und Wohlwollen entgegenbringen

Nutzen für Mentees:

- Stärkung des beruflichen Selbstbewusstseins
- Konkretes Formulieren von beruflichen Zielen
- Unterstützung bei der Erreichung dieser beruflichen Ziele
- Höhere Arbeitszufriedenheit

Voraussetzungen um Mentee zu werden:

- Fähigkeit, eigene Anliegen zu äußern
- Bereitschaft, konstruktive Kritik anzunehmen
- Eigenverantwortlichkeit und Initiative
- Offenheit und Experimentierfreudigkeit

Mentees übernehmen in der Mentor:innenschaft bewusst eine aktive Rolle. Darin bringen sie die Offenheit für neue Perspektiven, Ideen und Strategien ein und sind bereit, konstruktive Kritik anzunehmen.

In einer Mentoring-Beziehung können vielfältige Themen besprochen werden, etwa Karriereziele und -planung, Bewerbungsstrategien, der Ausbau persönlicher Kompetenzen, etwa im Bereich Soft Skills, Führungskompetenzen oder interkulturelle Kommunikation, fachliche Themen, Strategien des Selbstmarketings und Netzwerkes und vieles mehr. Mentor:innen bringen Ihren individuellen Erfahrungsschatz und Ihre Expertise ein und sind im besten Fall auch sensibilisiert für Themen der Chancengerechtigkeit und gesellschaftlichen Integration.

Oft gewählte Themenstellungen:

- Wünsche in Bezug auf den Arbeitsplatz
- Wünsche in Bezug auf Aus- und Weiterbildung
- Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz (z. B: Kolleg:innen, Arbeitszeit, -klima, etc.)
- Stärken und Talente sichtbar machen
- Selbst- und Fremdbild
- Zeitmanagement

Rahmenbedingungen für die künftige Zusammenarbeit:

- Wie oft werden wir uns treffen?
- Wie lange wird das Treffen dauern?
- Wo werden wir uns treffen?
- Ist es möglich und wünschenswert per E-Mail zu kommunizieren?
- Ist Kontakt/ Telefonkontakt zwischen den vereinbarten Terminen möglich?
- Wann ist der beste Zeitpunkt für eine Kontaktaufnahme?
- Wo gilt die Schweigepflicht?
- Erwartungen: Was erwarten wir vom Mentoring?
- Erwartungen: Was wünschen wir uns von der Zusammenarbeit?
- Was wünsche ich mir von der/dem Mentor:In?
- Was soll die/der Mentor:In nicht tun?

- Was wünsche ich mir von der/dem Mentee?
- Was soll die/der Mentee nicht tun?
- Wie kann die Zusammenarbeit idealerweise aussehen?

Wie lautet der genaue Auftrag für das Mentoring? Damit die Teilnehmer:innen diese Themen besser verstehen und verinnerlichen können, ist an dieser Stelle eine Aktivität geplant. Die empfohlene Aktivität ist im Appendix unter „Aktivität 2“ nachzulesen.

3. Grundlagen der Koordination der Freiwilligenarbeit

Freiwilligenkoordination ist als eine Chiffre für Methoden des strukturierten Umgangs mit Freiwilligen in Organisationen zu verstehen. Diese umfasst Hilfen zur Koordination und zum Umgang mit den Freiwilligen. Dabei wird die professionelle Begleitung von Freiwilligen idealtypisch auf drei unterschiedlichen Ebenen betrachtet: auf der Ebene des Freiwilligenmanagements, auf der Ebene der Freiwilligenkoordination und auf der Ebene der lokalen Ansprechpersonen.

Um Freiwillige koordinieren zu können, muss man gut vorbereitet werden: Arbeitszeiten und Schichten besprechen, gegenchecken und Pufferzeiten planen. Allen sollte klar sein, mit wem sie zusammenarbeiten, wer zu welcher Zeit an welchem Ort sein muss und wie sich die diversen Teams gegenseitig erreichen können. Die Freiwilligen sind eingewiesen, kennen ihre Kolleg:innen und wissen, an wen sie sich bei Fragen und Problemen wenden können. Die notwendigen Informationen und alle Ansprechpartner:innen für die Tätigkeit sollten den Freiwilligen bekannt sein.

Koordinieren bedeutet auch, dass die Freiwilligenkoordination allen Freiwilligen, gemäß ihren Fähigkeiten und Interessen, die Möglichkeit bietet sich weitestgehend zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen. Hier wird deutlich, wie notwendig ein längeres Gespräch mit neuen Freiwilligen im Vorfeld ist.

Zur Koordination der Freiwilligen gehört:

- Einsätze planen: Wer sollte am besten wann, wo sein? Was ist Plan B?
- Teambildung: Wer kann gut mit wem?
- Kompetenzen: Wer kann was am besten?
- Schichtpläne erstellen: Wer kann wann und wer kommt wann (inkl. Notfalloptionen für Ausfälle)?

- Einsatzlisten führen und aktualisieren: Wer ist wann, wo?
- Mailinglisten, Telefonlisten und Adresslisten aktuell halten: Wie erreiche ich...?
- „Aktive“ Freiwillige vor der Aktion informieren: „Schön, dass Du dabei sein wirst. Das musst du wissen...“
- Infozettel für die Aktion selbst erstellen: „Aktive“ mit allen wichtigen Daten, Terminen, Adressen und (Notfall-)Nummern ausstatten.

Da Freiwillige nicht nur koordiniert werden wollen, brauchen sie auch Unterstützung und Weiterbildung. Daher muss eine Freiwilligenkoordination:

- verlässliche Ansprechpartner:In sein
- Regelungen zu Material, Auslagenerstattung, Fahrtkosten usw. transparent machen
- klären: Welche thematische oder methodische Vertiefung könnte den Freiwilligen helfen, sich besser engagieren zu können?
- Feedback geben: Wie gut ist es gelaufen? Wen darf die Freiwilligenkoordination für neue Einsätze vormerken?

3.1. Employer Branding

Einer der wichtigsten Punkte in der Freiwilligenarbeit ist, wie man Freiwillige überhaupt motivieren kann sich anzumelden, bzw. wie man sich am Markt als attraktives Unternehmen positionieren kann. Welche Kanäle man dabei nutzt, was ist der angebotene Inhalt, welche Möglichkeiten bestehen, wie ist die Unternehmenskultur aufgebaut, usw. Dies war der bewegende Grund, um sich im folgenden Kapitel mit sog. „Employer Branding“ auseinanderzusetzen.

Ein Beispiel hierfür ist etwa eine **Employee Value Proposition**¹:



Employee Value Proposition (EVP) beschreibt, was die Mitarbeiter:innen bzw. die Freiwilligen erwartet und was sie für ihre Leistung erhalten. Das EVP unterstützt die Ansprache zukünftiger Freiwilligen, bindet und motiviert aktuelle Mitarbeiter:innen und verstärkt das Engagement, das Leitbild in die Tat umzusetzen.

"It spells out what makes you different!"

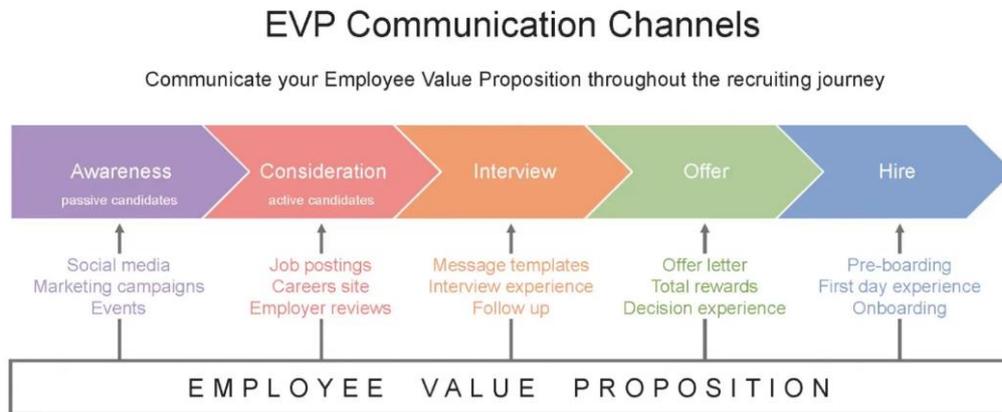
EVP-Kriterien

In der Praxis haben sich folgende Punkte bewährt:

- Relevanz & Differenzierung (warum ist das Unternehmen wichtig bzw. besser als die anderen)
- Authentizität & Ambition (Einzigartigkeit, Leitbild, was macht das Unternehmen besonders)
- Idee & Überraschung (wie werden Unternehmensziele erreicht?)
- Unternehmenskultur und Stärken (Cultural Fit und Benefits) (wie funktioniert das Unternehmen von innen, was macht es attraktiv?)

¹ <https://www.paydata.co.uk/hr-hub/blogs/employee-engagement/the-importance-of-reward-in-the-employee-value-proposition/>

5 Schritte zur Positionierung (im Markt, für die Außenwelt)²:



3.2. Freiwilligen Screening

Die Überprüfung von Freiwilligen schützt Ihre Organisation. Es gibt mehrere Optionen, wie Sie das tun können, wie z. B. sicherstellen, dass diese Personen vertrauenswürdig und zuverlässig sind:

- Gründlich überprüfen
- Strafregisterbescheinigung (polizeiliches Führungszeugnis)
- Lebenslauf
- Referenzen

Vielleicht stimmt etwas im Lebenslauf der/des Bewerber:In nicht mit dem überein, was sie/er in ihrem/seinem Vorstellungsgespräch gesagt hat. Für die Überprüfung des strafrechtlichen Hintergrunds stehen zahlreiche Datenbanken auf Bezirks-, Landes- und Bundesebene zur Verfügung.

3.3. Freiwilligen – Engaging

Die Methodik die für diesen Punkt empfohlen wird, und die sich bewährt hat, ist eine Diskussion mit Freiwilligen und einen Erfahrungsaustausch mit Kolleg:innen zu haben. Im Zuge der Freiwilligenmentor:innen - Seminartage wurden einige Expert:innen eingeladen.

² <https://haiilo.com/blog/6-steps-to-build-your-employees-value-proposition/>

3.4. Onboarding

„Onboarding“ bedeutet Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter:Innen. Freiwillige dürfen hinter die Kulissen eines Unternehmens blicken, werden integriert und sollten somit auch ein gutes Onboarding haben. Je besser Freiwillige integriert sind, desto höher sind die Chancen, dass sie länger ein Bestandteil eines Unternehmens bleiben.

Onboarding Ziele:

- effektive Informationsvermittlung
- strukturierte und geplante Einführung neuer Mitarbeiter:innen
- schnelleres, praktisches Zurechtfinden in der Komplexität und den Verknüpfungen des neuen Unternehmens
- Förderung des abteilungs- und projektübergreifenden Teambuildings
- Kennenlernen von Führungskräften und Kolleg:innen
- Erleben der Unternehmenskultur
- schnelle Bindung an das Unternehmen

Möglichkeiten der Integrationsförderung:

- Einarbeitungsplan
- Ansprechpartner:innen
- Teamvorstellung (gegenseitig, also auch das Team beim neuen Kollegen/der neuen Kollegin!)
- Patenschaften
- Netzwerke mit anderen neuen Mitarbeiter:innen
- Mehrere Feedbackgespräche mit der Führungskraft
- Feedbacktermine schon vorab festlegen und bekanntgeben
- Interesse und Nachgehen der Personalabteilung
- Aufgaben und Rollen
- Spielregeln im Unternehmen
- Werte und Unternehmenskultur vermitteln
- Bekanntmachen mit der Unternehmensleitung und anderen relevanten Personen

3.5. Herausforderungen im Freiwilligenmanagement

Interessant ist, dass die Gewinnung von Freiwilligen zwar mit einigen Strategien möglich ist, das Management von Freiwilligen jedoch weitgehend als Herausforderung angesehen wird. Wir haben die Herausforderungen im Freiwilligenmanagement hier zusammengefasst.

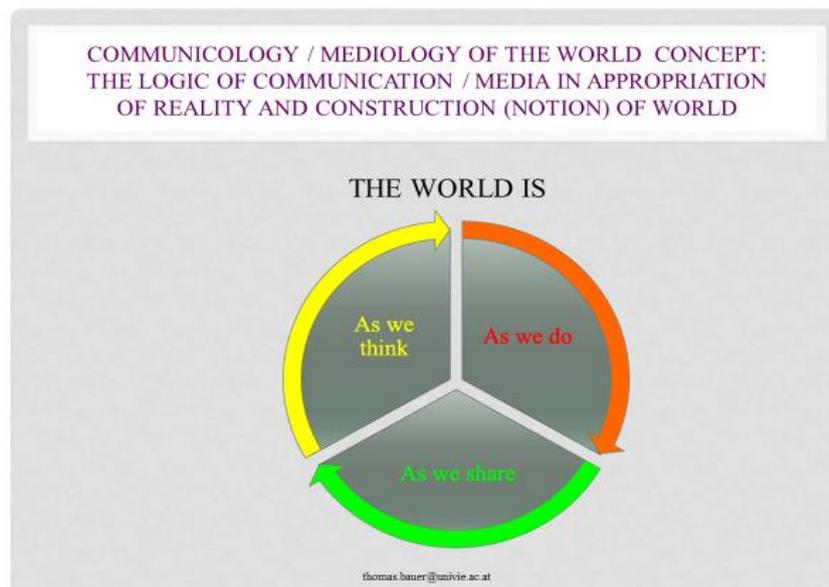
- **Unterbewertete Positionen:** Ein beunruhigender Aspekt der Freiwilligenarbeit besteht darin, dass Freiwillige im Allgemeinen als „niedrige Mitglieder auf dem Totempfehl“ der Organisation angesehen werden. Sie sind nicht in die Organisationsstruktur oder -planung eingebunden, sie arbeiten kostenlos und ihr Interesse ist rein gutmütiger Natur.
- **Zu wenig Zeit:** Wenn eine Organisation keinen engagierten Freiwilligenmanager hat, werden die Aufgaben einer solchen Position von anderen Mitarbeiter:innen übernommen. Ohne eine zentrale Führungskraft haben die überlasteten Mitarbeiter:innen Mühe, ihre regulären Aufgaben mit dem Engagement und der Bindung von Freiwilligen in Einklang zu bringen.
- **Burn-Out der Freiwilligen:** Manager:innen von Freiwilligenorganisationen haben häufig mit Freiwilligen zu kämpfen, die ihre Aufgaben mit Eifer und unerschütterlichem Engagement beginnen, das dann später versiegt und Unzuverlässigkeit einkehrt.

4. Soft Skills

In der heutigen Zeit, in der Automatisierung, künstliche Intelligenz und Technologie immer mehr an Bedeutung gewinnen, sind die größten Herausforderungen für die Unternehmen die Humanressourcen, d. h. die Frage, wie sie geeignete Mitarbeiter:innen finden und ihre für die anstehenden Aufgaben erforderlichen Fähigkeiten entwickeln können, wie sie ihre Geschäfte auf sozialverantwortliche Weise führen, und wie sie ihre Arbeitsplätze flexibler, menschlicher und angenehmer gestalten können. Gute Kommunikation wird in unserer Gesellschaft zu einer wichtigen Voraussetzung für geschäftlichen Erfolg, aber auch für das Leben und das Zusammenleben mit anderen.

In diesem Kapitel werden wir versuchen, die Fragen zu beantworten, die mit den Kommunikationsfähigkeiten und den umfassenden Ausdrucksfähigkeiten und ihrer Bedeutung in der Arbeitswelt zusammenhängen.

4.1. Kommunikation



Source:
Thomas
Bauer

Die Kommunikationstheorie besagt, man kann nicht nicht kommunizieren kann. Alles was wir tun, wie wir uns bewegen, unsere Mimik und Gestik, als auch unsere Worte kommunizieren eine Botschaft an unser Gegenüber.

Die Kommunikationslogik sieht einen kleinen Unterschied zwischen, wie wir die Welt sehen, wahrnehmen und weitergeben bzw. kommunizieren. In weiterem Sinne kann man über Kommunikation auf Sach- und auf Emotionsebene sprechen. Wenn wir mit jemanden kommunizieren, ist es sehr wichtig zwischen diesen beiden Ebenen zu differenzieren. Wir können dabei immer auf ein paar Fragen antworten:

- Was ist passiert?
- Wie fühle ich mich dabei/ wie reagiere ich darauf?
- Was macht der/die andere mit meiner Information?
- Erwarte ich eine Antwort oder eine Reaktion?
- Ist die Aussage nur als Information zu verstehen?

Diskussion: Beobachten Sie die Kommunikation im Allgemeinen in Ihrem Umfeld (Ablauf, Problematik, Lösungen, Ansätze, etc.).

- Was können Sie beobachten?
- Gibt es irgendwelche Konflikte?
- Wie werden sie gelöst? Mentoring

- Wie bin ich als Mentor?
- Was sind meine Stärken, Schwächen?
- Gibt es Verbesserungsbedarf?
- Gibt es eine Person aus meinem direkten Umfeld, die mich als Mentor sehen kann/ will?

4.2. Feedback

Was versteht man unter „Feedback“?

Es ist vielleicht nicht immer angenehm, manchmal sogar peinlich. Aber Feedback besteht grundsätzlich aus zwei Komponenten:

- Feedback geben
- Feedback nehmen

Rückmeldungen gehören zu den Grundfesten konfliktfreier und konstruktiver Kommunikation. Sie dienen dazu, Missverständnisse zu klären, Schwachstellen zu beseitigen sowie Ansprüche und Erwartungen zu formulieren.

Kurz: Professionelles Feedback schafft eine angenehme Atmosphäre, stärkt das gegenseitige Verständnis, hilft dabei, Vertrauen aufzubauen und verbessert das Ergebnis.

Feedback als Management-Instrument

Als Instrument in der Personalführung und Personalentwicklung dient professionelles Feedback dazu, Leistungen zu verbessern und Mitarbeiter:innen zu motivieren. So konnte beispielsweise Richard Conniff von der Yale Universität zeigen, dass konstruktives Feedback die Motivation und Leistung von Arbeitnehmer:innen um bis zu 10 Prozent steigern kann. Werden gute Ergebnisse geschätzt und wird das kommuniziert, steigt die Motivation sogar um 17 Prozent.

Auf Stimmung und Leistungsbereitschaft von Mitarbeiter:innen wirkt sich positives Feedback sogar besser aus als rein monetäre Anreize wie Boni oder eine Gehaltserhöhung.

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass das Feedback nicht spontan oder impulsiv gegeben, sondern vorbereitet und in einem ausreichenden Rahmen (räumlich und zeitlich) professionell durchgeführt wird z. B. in Form eines sog. „Feedbackgesprächs“. Dafür entscheidend sind allerdings auch konkrete Ziele, die mit den Rückmeldungen verfolgt werden. Folgende Feedbackziele und Funktionen sind dabei denkbar:

- Leistungsniveau feststellen und beurteilen
- Erzielte Erfolge benennen und bewerten
- Neue Ziele definieren und künftige Anforderungen formulieren
- Benötigte Kompetenzen analysieren
- Weiterentwicklung der/des Mitarbeiter:in planen
- Missverständnisse oder (personelle) Konflikte lösen
- Einigkeit über die weitere Zusammenarbeit erzielen
- (Unerwünschtes) Verhalten verändern
- Künftige Entscheidungen verbessern oder dazu ermutigen
- Höhere Identifikation mit dem Beruf und der Arbeitsumgebung schaffen

Keine Frage, ein solch umfangreiches Feedback stellt für beide Seiten eine enorme Herausforderung dar – für den/die Feedback-Geber:in ebenso wie für den/die Feedback-Nehmer:in.

Letztlich ist professionelles Feedback nicht nur Lob, sondern auch Kritik und beinhaltet immer auch sensible Bereiche, wie etwa die persönliche Weiterentwicklung und bezieht zugleich positives wie negatives Verhalten mit ein.

Negative Aspekte auszusprechen, ist nicht leichter als derlei Rückmeldungen anzunehmen. Umso wichtiger ist es für den/die Feedback-Geber:in hierfür eine informelle und ruhige Atmosphäre zu schaffen und auch auf die Machbarkeit der Rückmeldungen zu achten.

Wer sein Gegenüber unzumutbar überfordert, verstärkt nur dessen Frust.

Feedback-Formulierungen

Folgende Feedback-Formulierungen sind im Job denkbar:

- „Ich habe den Eindruck, dass...“
- „Mir ist in jüngster Zeit aufgefallen...“
- „Obwohl ich _____ sehr schätze, hat mir diesmal nicht gut gefallen...“
- „Ich finde, dass Sie im Vergleich zu...“
- „Ich hätte mir mehr gewünscht, dass...“
- „Ich fände es besser, wenn Sie beim nächsten Mal...“
- „Ich würde mich freuen, wenn Sie künftig...“

Gutes Feedback orientiert sich am/an der Feedback-Geber:in und am/an der Feedback-Nehmer:in.

Verhalten der/des Feedback-Nehmer:in

- Er/sie hört zu (bis der/die Feedback-Geber:in fertig ist)
- Er/sie orientiert sich im Feedback an seiner/ihrer Rolle (z.B. Führungskraft)
- Er/sie hinterfragt eventuelle Unklarheiten

Feedback-Geber:innen sind wichtig

- Dank für die Rückmeldung
- Wertschätzung für Zeit und Gedanken
- Der/die Feedback-Nehmer:in informiert seine/ihre Feedback-Geber:in über Ableitungen aus dem Feedback (z.B. Verhaltensänderungen, etc.)

Sollte das Feedback in einen Konflikt münden, erfolgt eine Konsens-Moderation nach 6 goldenen Regeln:

1. Destruktives Konfliktverhalten deutlich ansprechen, unterbinden, konstruktive Kommunikation einfordern
2. Nicht über Vergangenes reden lassen
3. Konsequente Lösungsorientierung einfordern (Wünsche aneinander & eigene Beiträge formulieren lassen).
4. Soviel Allparteilichkeit wie möglich. Aber auch klar entscheiden, wenn nötig
5. Destruktives Verhalten, Nichteinhaltung von Vereinbarungen nicht tolerieren
6. Abrechnen und vertagen, falls nötig

4.3. Motivation

Die Theorie der Arbeitsplatzmerkmale von Hackman und Oldham besagt, dass hohe Motivation mit drei psychologischen Zuständen während der Arbeit zusammenhängt:

1. Sinnhaftigkeit der Arbeit

Dass die Arbeit für Sie einen Sinn hat- etwas, mit dem Sie sich identifizieren können, und dass sie nicht nur aus einer Reihe von Bewegungen besteht, die wiederholt werden müssen. Dies ist grundlegend für die intrinsische Motivation, d. h., dass die Arbeit an sich motivierend ist (im Gegensatz zu einer Motivation, die nur als Mittel zum Zweck dient).

2. Verantwortung

Dass Sie die Möglichkeit haben, in Ihrem Job erfolgreich zu sein oder zu scheitern, weil Ihnen ausreichend Handlungsfreiheit gegeben wurde. Dazu gehört auch die Fähigkeit, Änderungen vorzunehmen und die bei der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zu berücksichtigen.

3. Kenntnis der Ergebnisse

Dies ist aus zwei Gründen wichtig. Erstens, damit die Person weiß, wie erfolgreich ihre Arbeit war, was sie wiederum in die Lage versetzt, aus Fehlern zu lernen. Der zweite Grund ist, dass sie eine emotionale Bindung zum Kunden ihrer Ergebnisse herstellen und so ihrer Arbeit einen weiteren Sinn geben (z. B. arbeite ich vielleicht nur an einem Fließband, aber ich weiß, dass die von mir produzierten Lebensmittelrationen dazu verwendet werden, Menschen in Katastrophengebieten zu helfen und viele Leben zu retten).

Jeder dieser kritischen Zustände leitet sich wiederum von bestimmten Merkmalen des Arbeitsplatzes ab:

Sinnhaftigkeit der Arbeit

Die Arbeit muss als sinnvoll erlebt werden (sein/ihr Beitrag wirkt sich erheblich auf die Gesamteffizienz der Organisation aus). Dies wird abgeleitet von:

Vielfalt der Fertigkeiten

Einsatz einer angemessenen Vielfalt von Fähigkeiten und Talenten: zu viele könnten überwältigend sein, zu wenige als langweilig angesehen werden.

Identifikation mit der Aufgabe

Die Möglichkeit, sich mit der Aufgabe als etwas Ganzes und Vollständiges zu identifizieren, und damit die Möglichkeit, auf das Ergebnis dieser Arbeit stolz zu sein (wenn man z. B. nur eine Mutter an eine Schraube an der gleichen Stelle anbringt, wenn eine Waschmaschine vorbeifährt, ist das viel weniger motivierend als die Person, die für die Trommelbefestigung und den dazugehörigen Arbeitsbereich verantwortlich ist (selbst als Teil einer Gruppe)).

Bedeutung der Aufgabe

Die Fähigkeit, die Aufgabe als einen Beitrag zu etwas Größerem, zur Gesellschaft oder zu einer Gruppe zu sehen, der über das eigene Selbst hinausgeht. Die Theorie besagt z. B., dass ich motivierter bin, wenn ich in diesem Jahr zum Bonus des gesamten Unternehmens beitrage, mich um jemanden kümmere oder etwas herstelle, das jemand anderem zugutekommt. Umgekehrt werde ich weniger motiviert sein, wenn ich nur eine/n gesichtslose/n Eigentümer:in reicher mache oder etwas Sinnloses herstelle (z. B. Werbegeschenke für Unternehmen).

Verantwortung

Die Verantwortung leitet sich von der Autonomie ab, da die Tätigkeit dem/der Einzelnen bei der Planung der Arbeit und der Festlegung der dabei anzuwendenden Verfahren erhebliche Freiheit, Unabhängigkeit und Ermessensfreiheit bietet.

Kenntnis der Ergebnisse

Dies ergibt sich aus dem Feedback. Es bedeutet, dass sich der/die Arbeitnehmer:in bewusst ist, wie effektiv er/sie seine/ihre Bemühungen in Leistung umsetzt. Das kann von Produktionszahlen bis hin zu Kundenzufriedenheitswerten alles sein. Der Punkt ist, dass das Feedback Informationen bietet, die man nutzen kann, um Dinge anders zu machen, wenn man es möchte. Das Feedback kann von anderen Personen oder von der Arbeit selbst kommen.

Wenn man diese kritischen Arbeitsplatzmerkmale kennt, so die Theorie, ist es möglich, die Schlüsselkomponenten für die Gestaltung eines Arbeitsplatzes abzuleiten und ihn neu zu gestalten:

- Abwechslungsreiche Arbeit, um eine Vielfalt von Fähigkeiten zu ermöglichen
- Zuweisung von Arbeit an Gruppen, um die Ganzheitlichkeit des erzeugten Produkts zu erhöhen und einer Gruppe mehr Bedeutung zu verleihen
- Delegieren von Aufgaben an die niedrigstmögliche Ebene, um Autonomie und somit Verantwortung zu schaffen
- Menschen mit den Ergebnissen ihrer Arbeit und den Kund:innen, die sie erhalten, in Verbindung bringen, um Feedback für das Lernen zu geben.

Wir verstehen Sie: Sie haben mit Ihren Freiwilligen eine gute Zusammenarbeit gehabt, aber wie bringen Sie sie dazu, wiederzukommen? Die Bindung von Freiwilligen ist für jede Wohltätigkeitsorganisation von entscheidender Bedeutung, aber manchmal kann es schwierig sein, sie zu halten. Es gibt sieben wirksame Strategien, um Freiwillige bei Laune zu halten und ihnen zu helfen:

- Wertschätzung zeigen – Danken Sie ihnen – persönlich. Machen Sie das ehrenamtliche Engagement innerhalb der Gemeinschaft Ihrer Organisation bekannt, Veranstalten Sie jährliche oder halbjährliche Feiern zur Würdigung von Freiwilligen
- Motivieren Sie Freiwillige mit konkreten, umsetzbaren Aufgaben
- Hervorhebung der Wirkung der Freiwilligen – Helfen Sie den Freiwilligen, genau zu erkennen, wie sie etwas bewirken

Geschichten erzählen und ein Erlebnis schaffen – Ein Schlüsselfaktor für die Bindung von Freiwilligen ist es, ihnen das Gefühl zu geben, dass sie Teil einer größeren Geschichte sind. Neben den harten Daten über die Wirkung der Freiwilligen sollten Sie auch ihre Emotionen ansprechen, indem Sie besondere Erfolgsgeschichten präsentieren

- Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren – regelmäßig Kontakt mit den Freiwilligen schaffen
- Schaffen Sie eine Gemeinschaft von Freiwilligen – Online-Tools wie Social-Media-Gruppen oder Diskussionsforen können hilfreich sein, aber die Förderung einer persönlichen Gemeinschaft ist in der Regel effektiver.
- Verstehen Sie, warum Ihre Freiwilligen dort sind – Freiwillige stehen aus den unterschiedlichsten Gründen vor Ihrer Tür: Sie glauben an Ihre Mission, möchten etwas zurückgeben oder haben Interesse daran, ihre Fähigkeiten zu verbessern. Es ist wichtig, dass Sie verstehen, was sie dazu bewegt hat, sich für Sie zu entscheiden, und wie sie helfen wollen.

Wie können wir unsere Freiwilligen zum Bleiben bewegen?

Indem wir:

- Respektvoll und flexibel sind
- Organisiert sind
- Klare Ziele setzen
- Gemeinschaft aufbauen
- Die Arbeit wertschätzen und anerkennen
- Angemessen kommunizieren
- Motivieren
- Verständnis zeigen
- Offen sind

4.4. Resilienz

Resilienz ist nicht etwas, was man lernen kann, sondern eher etwas, was man aktiv üben und erleben muss. Resilient kann man erst werden, wenn man aktiv etwas selbst miterlebt hat. Wenn über Freiwilligen gesprochen wird, ist manchmal anzunehmen, dass diese einige komplizierte und schwierige Situationen durchgemacht haben. Um Resilienz beizubringen, ist üblicherweise großer Verlass auf den Erfahrungsaustausch mit anderen und Ratschläge wie bzw. was man tun könnte, um die eigene Situation besser bewältigen zu können.

Dafür gab es im Zuge dieses Mentoring-Programms keine besonderen Übungen, sondern es würde über Gruppenerfahrungen und Lösungsansätze diskutiert. Was sich als sehr hilfreich bewiesen hat, waren sog. „Konfliktlösungsübungen“.

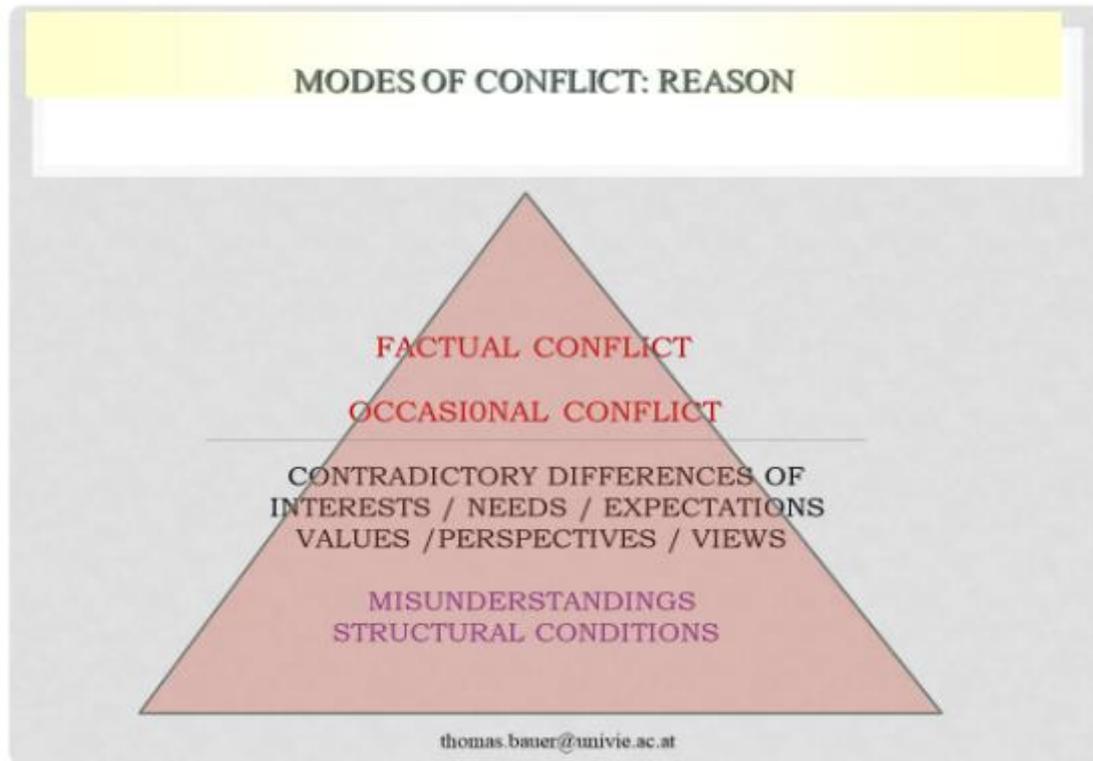
4.5. Konfliktlösung

Konflikt ist:

Eine Spannungssituation unter zwei oder mehreren Personen die irgendwie voneinander abhängig sind. Die Personen versuchen mit Empathie, scheinbar oder tatsächlich, zu realisieren, dass sie inkompatible Aktionspläne haben, und sind bereit eine Lösung einzugehen, auch wenn sie sich ihrer widersprüchlichen Position bewusst sind.

Konflikte können sachlich oder persönlich sein und aus widersprüchlichen Unterschieden, Interessen, Erwartungen, Werten, Aussichten und Perspektiven ableiten bzw. resultieren.

Für diesen Themenkomplex eignen sich Aktivität 3 & 4 (siehe Appendix).



Source: Thomas Bauer

Die Konflikte können zudem soziale Konflikte sein (Beziehungsebene), persönliche (emotionale Ebene) oder auf der Sachebene vonstattengehen. (Siehe Kommunikation)

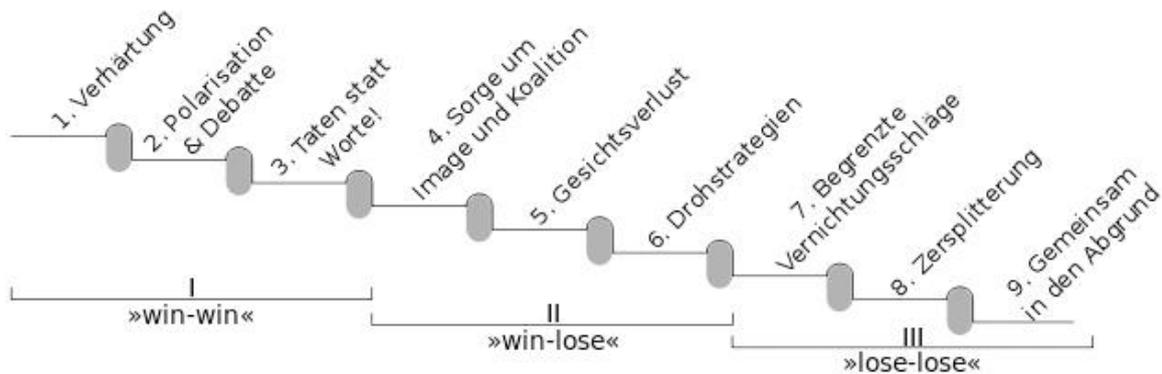


Source: Thomas Bauer

Schritte wie man einen Konflikt deeskalieren kann (nach Glasl):

- Stufe 1-3: Selbsthilfe ist noch möglich
- Stufe 2-3: Hilfe durch Freunde, Familie oder professionelle Moderation
- Stufe 3-5: Hilfe durch externe professionelle Prozessbegleitung
- Stufe 4-6: Hilfe durch externe sozio-therapeutische Prozessbegleitung
- Stufe 5-7: Hilfe durch externe professionelle Mediation
- Stufe 6-8: Hilfe durch ein freiwilliges oder verpflichtendes Schiedsgerichtsverfahren
- Stufe 7-9: Hilfe nur noch durch einen Machteingriff von oben möglich

Source: <https://dieprojektmanager.com/konflikteskalation-nach-friedrich-glasl/>



Source: Thomas Bauer

Wichtig zu beachten:

- Keiner der beteiligten Partner:innen sollte eine Niederlage erleiden
- Der/die Partner:in sollte davon überzeugt sein, dass er/sie akzeptiert wird
- Aus Konfliktpartner:innen sollen Kooperationspartner:innen werden

Mögliches Vorgehen:

- Identifizieren Sie das Problem - einigen Sie sich darauf, worum es geht
- Suchen Sie nach Alternativen: „Focus auf dem Common“
- Bewerten Sie die Lösungen/ Alternativen gemeinsam

4.6. Teamentwicklung

Der Frage, was genau Teamentwicklung bedeutet kann man sich von verschiedenen Perspektiven nähern. Letztlich geht es in der Teamentwicklung darum, die Leistung aller zu erhöhen.

Das funktioniert am besten, wenn sich die Teammitglieder vertrauen, wenn sie sich konstruktiv auseinandersetzen können, wenn sie verbindlich arbeiten, sich verantwortlich zeigen und auf Resultate fokussieren.

Nur durch Beziehungsentwicklung innerhalb eines Teams können die vorhandenen Ressourcen völlig ausgeschöpft werden. Wenn keine tragfähige Beziehung entwickelt worden ist, dann ist die Offenheit, die zu einer guten Kooperation notwendig ist, nicht gegeben. Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil einer gelungenen Team- bzw. Beziehungsentwicklung.

Arbeitsgruppen werden aufgrund ihrer fachlichen Kompetenzen zusammengesetzt und haben oftmals wenige gemeinsame Nenner. Diversität (Einzigartigkeit eines Jeden) als Ressourcenquelle muss erst gelernt werden. Um ein optimales Teamergebnis zu erzielen werden Soft Skills wie persönliche und soziale Kompetenzen geschult.

Persönliche Kompetenzen

- die Behandlung von sich selbst bezeichnen
- sich nur auf die eigene Person beziehen, aber Auswirkungen auf das soziale Umfeld haben

Soziale Kompetenz

- sich auf Verhaltensweisen gegenüber anderen Menschen beziehen

Wege, um soziale Kompetenz zu manifestieren:

- Kommunikation
- die Fähigkeit zuzuhören
- die Fähigkeit, Verständnis zu zeigen
- Glaubwürdigkeit und Vertrauen in andere Menschen
- Kontakte knüpfen und Freundschaften schließen
- die Fähigkeit, anderen Menschen etwas zu erklären und beizubringen
- Fähigkeit, Gruppen zu leiten
- Fähigkeit, Diskussionen zu leiten
- die Fähigkeit, (inhaltlich) zu argumentieren und zu debattieren
- Bereitschaft zu Kompromissen und Konsensfindung
- Bereitschaft, sich in erster Linie auf die Interessen des Teams zu konzentrieren (und nicht auf die eigenen Interessen und Vorteile)
- die Fähigkeit zu schweigen

Ziel der Teamentwicklung

Die Gruppenmitglieder sollten:

- die eigene Rolle im Team bewusst wahrnehmen
- lernen, die Vorteile der Teamarbeit zu nutzen und ihre Nachteile zu kompensieren
- potenzielle Konfliktbereiche innerhalb und zwischen Kleingruppen ansprechen
- Verbesserung der Kommunikation und ihrer Struktur innerhalb des Teams

Das zentrale Ziel ist die Verbesserung der Teamarbeit.

Die Teilnehmer:innen sollen einen bewussten Umgang und eine bewusste Gestaltung der eigenen Rolle innerhalb eines Teams erkennen und gestalten lernen.

Das Nutzen von Vorteilen und die Kompensation der Nachteile von Teamarbeit soll erfahr- und erlebbar vermittelt werden. Ebenso sollen mögliche Konfliktfelder in oder zwischen Kleingruppen thematisiert werden. Ein Bestandteil ist auch die Kommunikation und deren Struktur innerhalb eines Teams. Eine Verbesserung der Teamfähigkeit ist das zentrale Ziel.

Laut Bruce Tuckmann sind die 5 wichtigsten Phasen der Teamentwicklung:

- **Forming** – Ankommen und sich in die Gruppe einfinden. In der Entstehungsphase des Teams sind die Teammitglieder meist voller Vorfreude. Sie lernen die Kolleg:innen kennen und sind begeistert, Teil der Gruppe zu sein. Die Mitglieder haben oft hohe positive Erwartungen an die bevorstehende Arbeit. In dieser Phase werden Konflikte noch nicht offen von den Mitgliedern ausgesprochen.
- **Storming** – Auseinandersetzungen und Konflikte beseitigen. Nach einigen Wochen stellt das Team fest, dass es nicht all den Erwartungen der Forming-Phase gerecht werden kann. Es entsteht Frust und Ärger. Manche Teammitglieder werden dies aktiv ansprechen. Andere werden passiv, in sich gekehrt und zurückgezogen reagieren.
- **Norming** – Gemeinsamkeiten und Stärken entwickeln. Mit all den Diskussionen und Konflikten lernt sich das Team gründlich kennen. Die Mitglieder lernen, wie sich die Haltung und das Werteempfinden der Kolleg:innen im Alltag zeigt. Sie erfahren, wie die formellen Rollen sich auch auf informeller Ebene zusammenfinden.

Auf dieser Basis entwickeln die Mitglieder Taktiken, um im Zusammenspiel leistungsfähig zu sein. Sie finden Gemeinsamkeiten und nutzen die Stärken der Einzelnen für den Erfolg der Gruppe.

- **Performing** – Abliefern und besser werden. Jedes Teammitglied hat nun seine Rolle und Position in der Gruppe gefunden. Es entsteht eine gemeinsame Teamkultur. Dieser enge Verbund macht ein Team erfolgreich und sorgt dafür, dass es seine Ziele erreichen kann.
- **Adjourning** – Verabschieden und sich für Neues öffnen. Diese Phase tritt nur ein, wenn Teams sich teilen oder wichtige Mitglieder die Gruppe verlassen. Die Teammitglieder können gleichzeitig Traurigkeit und Freude empfinden. Die Gruppe ist im Moment sehr emotional und schwankt zwischen hoch motiviert und deprimiert.

Ziel-Verbesserung der Leistung aller Teammitglieder

Gute Voraussetzungen für die Teamentwicklung:

- gegenseitiges Vertrauen zwischen den Teammitgliedern
- konstruktive Diskussion und Zusammenarbeit
- Verantwortung
- das Erreichen von Teamzielen anstreben

Die Dynamik der Hierarchie der Gruppenmitglieder nach Raoul Schindler

<p>α Alpha (Gruppenleiter)</p> <ul style="list-style-type: none"> • gruppenorientiert • Heldenhaft • Narzisstisch • zielorientiert • Dominant • gibt neue inhaltliche Impulse - hat neue Ideen • leitet und verwaltet die Gruppe 	<p>β Beta (Experte)</p> <ul style="list-style-type: none"> • muss keine besonderen Kenntnisse auf dem Gebiet haben • hat einen sachlichen und wenig emotionalen Ansatz • unterstützt Omega bei der Integration • bedroht Alpha • "Graue Eminenz"
<p>γ Gamma (passives Mitglied)</p> <ul style="list-style-type: none"> - imitiert das Alpha-Verhalten - macht Alpha Alpha durch seine Anwesenheit - verfolgt das gleiche Ziel - legt vor - ist ein typisches Mitglied der Gruppe 	<p>Ω Omega (Mitglied am Rande)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ist im Widerspruch • identifiziert sich nicht mit der Gruppe • hinterfragt den Sachverhalt, die Linie der Zusammenarbeit und die Ziele der Gruppe • verweigert die Zusammenarbeit (ist passiv oder aggressiv) • bleibt hinter der Gruppe zurück • ist entweder gruppenorientiert oder narzisstisch

<p>Einstellungen von Alpha (Gruppenleiter)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einfühlsam - gruppenorientiert - selbstbewusst und unabhängig - sieht sich selbst als Beschützer und Retter 	<p>Omega (marginales Mitglied) Haltungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - besorgt - ambivalent - ein gemeinsames Ziel nicht verstehen oder akzeptieren (Clown, Entertainer) - selbstbewusst, kritisiert Alpha - versucht, Alpha zu stürzen
---	--

Rolleneinteilung von Meredith Belbin³

Handlungsorientierte Rollen	Kommunikationsorientierte Rollen	Wissensorientierte Rollen
<ul style="list-style-type: none"> • Anführer:in (Gestalter:in) • Durchführer:in • Perfektionist:in • Vollstrecker:in Komplementär: Vervollständiger:in, Veredler:in 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinator:in • Teamworker:in • Collector/Searcher (Ressourcenermittler:in) 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovator:in/ Ideengeber:in • Beobachter:in bzw. Evaluationskritiker:in (Monitor Evaluator) • Spezialist:in

³ <https://teamworks-gmbh.de/rangdynamik-warum-alphas-betas-brauchen-und-omegas-eigentlich-nuetzlich-sind/#:~:text=Nach%20Schindler%20gibt%20es%20in,diejenige%2C%20dem%20die%20anderen%20folgen>

5. Personalentwicklungsmaßnahmen

Die Freiwilligen, die zu einem Unternehmen kommen, können erfahren oder unerfahren sein. Sie können aber auch andere professionelle Interessen oder Fähigkeiten besitzen und für ein Unternehmen sehr wertvoll sein. Andererseits, wenn ein Unternehmen Zeit in die Persönlichkeitsentwicklung investiert, sind Mitarbeiter:innen und Freiwillige schneller daran interessiert zu bleiben, bzw. wiederzukommen.

5.1. Job Rotation/ Wechsel des Arbeitsplatzes

Bei der „Job Rotation“ handelt es sich um einen systematischen Tausch von Arbeitsplätzen. Die Mitarbeiter:innen bekommen regelmäßig neue Aufgaben zugeteilt und „wandern“ durch unterschiedliche Arbeitsbereiche.

Allerdings ist die Job Rotation nicht für alle Arbeitsbereiche geeignet. Beispielsweise kann ein sehr erfahrener Datenbank-Entwickler nicht ohne weiteres ersetzt werden, ein Fließbandarbeiter schon eher.

Grundsätzlich gilt: Je anspruchsvoller eine Aufgabe ist, desto schwieriger wird es, Job Rotation durchzuführen.

Warum macht man Job Rotation? Die folgende Tabelle zeigt einige Vorteile und auch Nachteile.

Vorteile	Nachteile
Die Aufgaben der Mitarbeiter:innen werden abwechslungsreicher und interessanter.	Die Produktivität könnte darunter leiden, dass häufig neue Mitarbeiter:innen eingearbeitet werden müssen.
Die Motivation der/des Arbeitnehmer:in steigt, weil er/sie regelmäßig herausgefordert wird.	Nicht jede/r Mitarbeiter:in möchte ständig neue Aufgaben übernehmen und fühlt sich womöglich überfordert.
Wichtiges Fachwissen wird unter den Mitarbeiter:innen weitergegeben und besser verteilt.	Es entstehen seltener echte Teams, die effizient zusammenarbeiten können.
Die Mitarbeiter:innen sind fachlich breiter aufgestellt und können dieses Wissen für spätere Führungsaufgaben nutzen.	
Neue Mitarbeiter:innen bringen frische Impulse in die Abteilung.	

5.2. Job Enlargement/ Erweiterung der Tätigkeiten

Beim „Job Enlargement“ erhält ein/e Mitarbeiter:in zusätzliche Aufgaben als Ergänzung zu seinen/ihren bisherigen Tätigkeiten. Dabei handelt es sich immer um Arbeiten, die dem bisherigen Anforderungsprofil entsprechen. Fachliche Weiterbildungen sind selten notwendig; der/die Mitarbeiter:in wird auch nicht befördert.

Auch Job Enlargement bringt einige Vor- und Nachteile:

Vorteile	Nachteile
Der/die Mitarbeiter:in wird motiviert, weil er/sie neue Aufgaben übernehmen darf.	Arbeitnehmer:innen könnten das Gefühl bekommen, dass sie zwar mehr Arbeit verrichten müssen, dafür aber keinen Ausgleich bekommen.
Mehrere Aufgaben werden von einer Person betreut, sodass weniger interne Abstimmung notwendig ist.	

5.3. Job Enrichment/ Bereicherung der Tätigkeiten

Das „Job Enrichment“ ist eine Form der Aufgabenerweiterung, allerdings mit einem wichtigen Unterschied gegenüber dem Job Enlargement.

Beim Job Enrichment sind die neuen Aufgaben nicht auf dem gleichen Niveau zu finden, sondern auf einer höheren Hierarchiestufe. Der/die Arbeitnehmer:in bekommt also nicht nur neue Aufgaben, sondern auch mehr Verantwortung und Entscheidungsmacht.

So schreibt z.B. ein/e Kolleg:in aus dem Marketing die Texte für das monatliche Kundenmagazin und sucht passende Bilder heraus. Sein/ ihr Aufgabenbereich wird erweitert, sodass er/ sie künftig auch strategische Entscheidungen treffen kann: Welche Themen werden im Magazin behandelt? Wie hoch ist die Auflage des Kundenmagazins?

Genau wie die anderen Maßnahmen kommt auch das Job Enrichment nicht ohne ein paar Vor- bzw. Nachteile aus.

Vorteile	Nachteile
Die Arbeitnehmer:innen werden durch die neue Verantwortung motiviert.	Möglicherweise fühlen sich die Mitarbeiter:innen durch die gestiegene Verantwortung überfordert.
Die Aufgaben der Mitarbeiter:innen werden anspruchsvoller und interessanter.	Die Übernahme von anspruchsvolleren Aufgaben erfordert gegebenenfalls eine Weiterbildung.
Verschiedene Aufgaben werden ganzheitlich von einem/r Mitarbeiter:in betreut.	

5.4. Training on the Job: Ausbildung in gewohnter Umgebung

„Training on the job“ bezeichnet alle Formen der Ausbildung, die direkt am Arbeitsplatz stattfinden. Es setzt voll und ganz auf die Methode des „Learning by doing“.

Dazu wird der/die Auszubildende von einem/r erfahrenen Mitarbeiter:in betreut, der/die ihm/ihr vor Ort die Abläufe erklärt und wichtige Zusatzinformationen liefert. Dieses neue Wissen wird sofort umgesetzt und im normalen Tagesgeschäft angewendet.

Wenn trotzdem Fragen auftreten, können und sollten sie sofort geklärt werden. Dadurch wird ein möglichst enger Bezug zur Praxis gesichert.

In der Praxis werden verschiedene Bereiche des Trainings on the job unterschieden. Dazu zählen:

- **Job Rotation:** Der Arbeitsplatz wird regelmäßig gewechselt, um verschiedene Bereiche des Unternehmens kennenzulernen. Diese Methode kennt man zum Beispiel aus Traineeprogrammen.
- **Job Enlargement:** Der/die Mitarbeiter:in bekommt zusätzliche Aufgaben, die auf derselben Hierarchiestufe und demselben fachlichen Niveau angesiedelt sind wie seine/ihre bisherigen Aufgaben.
- **Job Enrichment:** Bei dieser Methode im Training on the job bekommt der/die Mitarbeiter:in vorübergehend neue Aufgaben, die mehr Verantwortung beinhalten als die bisherigen Tätigkeiten. Beispielsweise könnte er/sie für einige Wochen den/die Abteilungsleiter:in direkt unterstützen.

- Mentor:in und Coach: Die Auszubildenden erhalten eine/n feste/n Ansprechpartner:in, der/die sie durch die neuen Tätigkeiten begleitet. In der Regel handelt es sich dabei, um eine/n erfahrene/n Kolleg:in. Denkbar ist aber auch ein externer Coach als Ergänzung.
- Einsatz als Assistent:in: Um den/die Mitarbeiter:in an neue Tätigkeiten mit mehr Verantwortung heranzuführen, wird er/sie als Assistent der Führungskraft eingesetzt und darf teilweise selbst entscheiden.
- Projektarbeit: Im Verlauf der Aus- oder Fortbildung werden konkrete Projekte bearbeitet, die nicht nur einen Lerneffekt bringen, sondern auch im Tagesgeschäft des Betriebs hilfreich sind.

Vorteile	Nachteile
Die Ausbildung ist nah an der Praxis, sodass das neue Wissen direkt umgesetzt werden kann.	Es fehlt der Blick über den Tellerrand, da alle Maßnahmen im eigenen Betrieb stattfinden.
Während der Weiterbildung besteht enger Kontakt zum Tagesgeschäft und den Kolleg:innen.	Der reguläre Arbeitsablauf wird durch die Weiterbildung regelmäßig unterbrochen.
Training on the job lässt sich relativ günstig umsetzen.	Der/die Auszubildende bekommt wenig theoretisches Wissen vermittelt.

5.5. Training off the Job: Lernen abseits des Arbeitsplatzes

Alle Maßnahmen, die in den Bereich des „Trainings off the job“ fallen, finden außerhalb des eigenen Unternehmens statt. Dabei kann es sich beispielsweise um Vorlesungen und Kurse in der Berufsschule oder bei einem/r privaten Anbieter:In für Weiterbildungen sein. Denkbar ist auch individuelles E-Learning, das der/die Mitarbeiter:In zu Hause durchführen kann.

Training off the job kann als langfristige Maßnahme eingesetzt werden oder in Form eines kurzen Seminars. In beiden Fällen werden Informationen zu einem bestimmten, betriebsübergreifenden Thema vermittelt (z.B. Rhetorik oder Zeitmanagement).

Vorteile	Nachteile
Externe Veranstaltungen eignen sich gut für theoretisches Wissen.	Das neue Wissen muss anschließend auf die praktische Arbeit übertragen werden.
Der/die Mitarbeiter:in bekommt einen neuen Blickwinkel von außen.	Die Inhalte der Weiterbildung sind nicht direkt auf das eigene Unternehmen zugeschnitten.
Die Inhalte können pädagogisch und didaktisch sinnvoll aufbereitet werden.	Die Teilnehmer:innen der Fortbildung fehlen für ihre reguläre Arbeit.
In kurzer Zeit können vergleichsweise viele Informationen vermittelt werden.	

5.6. Training near the Job: die goldene Mitte

Um die Vorteile von „Training on the job“ und „Training off the job“ perfekt zu kombinieren, wurde das „Training near the job“ entwickelt.

Dabei handelt es sich um Seminare, Workshops oder Projektgruppen, die abseits des eigenen Arbeitsplatzes stattfinden, und damit den Charakter eines Trainings off the job mit sich bringen. Allerdings werden Inhalte und Fragestellungen bearbeitet, die einen klaren Bezug zum eigenen Unternehmen aufweisen. Damit kommen dann die Elemente vom Training on the job ins Spiel.

Beispielsweise könnten sich Mitarbeiter:innen aus verschiedenen Abteilungen zu einem zweitägigen Seminar über das Thema „Unternehmenskultur“ treffen. Dort wird einerseits allgemein darüber gesprochen, was eine positive Unternehmenskultur auszeichnet, und andererseits werden konkrete Vorschläge erarbeitet, wie die Stimmung im Unternehmen verbessert werden kann.

Vorteile	Nachteile
Es bleibt ein klarer Bezug zur Praxis und zum eigenen Unternehmen.	Es fehlt weiterhin der frische Blickwinkel von außen.
Es besteht nicht die Gefahr, dass die Inhalte zu theoretisch sind.	Die Teilnehmer:innen können nicht ihrer regulären Arbeit nachkommen.
Durch das Format der Maßnahme können die Themen professionell aufbereitet werden.	

6. Älter werden und was es bedeutet

Altern ist ein lebenslanger, individueller Veränderungs- und Entwicklungsprozess im Leben eines Menschen, der sich auf biologischer, psychologischer und sozialer Ebene vollzieht.

Wir sagen, dass es ein lebenslanger und individueller Prozess ist, weil die betroffenen Personen des Alterns als Teil des Lebens erkennen müssen. Dies wird unterstützt durch die Gespräche und Gedanken darüber. Weiteres müssen alternde Personen ihren Alltag neugestalten und sich auf das Leben im Alter einstellen, lernen und sich dem Wandel anpassen.

Als ein gesellschaftlicher Prozess ist es zu betrachten, weil die Gesellschaft langes Leben als eine Errungenschaft ansieht. Neue Herausforderungen für die ältere Personen sind von der Gesellschaft zu sehen, anzuerkennen und annehmen, genauso wie über neue Wege und Lösungen nachzudenken.

Reflexionsaufgabe:

- Was würden Sie am Prozess des Alterns als positiv sehen?
- Was würden Sie als negativ betrachten?
- Gibt es eine Möglichkeit, wie Sie diese Wahrnehmung beeinflussen können?
- Welche Aufgaben werden älteren Menschen in der Gesellschaft zugewiesen?
- Wo können sich ältere Menschen einbringen?
- Was trauen ältere Menschen ihnen zu?
- Was wird von älteren Menschen nicht erwartet?

Alter kann wahrgenommen werden als ein

a) soziales Konstrukt (Renteneintrittsalter, Alter und Arbeitswelt, Rahmenbedingungen, die dazu führen, dass sich Menschen alt fühlen)

b) individuelles Konstrukt (Wer ist alt? Aus dem Blickwinkel eines Kindes? Ein 100-Jähriger? "Alt ist, wer pflegebedürftig ist" - Aussage eines 98-jährigen Künstlers).

Aktivität 5 (siehe Appendix) als Übung eignet sich zu diesem Thema.

Alten Menschen wird generell weniger Kompetenz und Attraktivität zugeschrieben. Die Bereitschaft mit alten Menschen in Kontakt zu kommen sinkt und negative Altersbilder haben Auswirkungen auf das individuelle Selbstbild. Negative Altersvorurteile fördern altersdiskriminierendes Verhalten so wie z.B.: Bevormundung älterer Menschen, geringes Vertrauen in ältere Menschen, infantile Sprache gegenüber älteren Menschen usw.

7. Demenz

Demenz ist keine spezifische Krankheit, sondern ein allgemeiner Begriff für die Beeinträchtigung der Fähigkeit sich zu erinnern, zu denken oder Entscheidungen zu treffen, welche die Ausübung alltäglicher Aktivitäten beeinträchtigt. Die Alzheimer-Krankheit ist die häufigste Form der Demenz. Obwohl Demenz meist ältere Erwachsene betrifft, ist sie kein Teil des normalen Alterns und betrifft daher nicht alle alten Menschen (<https://www.cdc.gov/aging/dementia/>).

Im Jahr 2014 wurde bei 5,0 Millionen Erwachsenen eine Demenzerkrankung diagnostiziert. Es wird erwartet, dass diese Zahl bis 2060 fast 14 Millionen erreichen wird.

Zum normalen Alterungsprozess gehören die Schwächung von Muskeln und Knochen, die Versteifung von Arterien und Gefäßen und einige altersbedingte Gedächtnisveränderungen, die sich wie folgt äußern können:

- Gelegentliches Verlegen von Autoschlüsseln
- Schwierigkeiten ein Wort zu finden, sich aber später daran zu erinnern
- Vergessen des Namens eines Bekannten
- Vergessen der jüngsten Ereignisse

Normalerweise bleiben Wissen und Erfahrungen, die über Jahre hinweg aufgebaut wurden, alte Erinnerungen und die Sprache intakt.

a. Demenz - Anzeichen und Symptome

Da Demenz ein allgemeiner Begriff ist, können die Symptome von Mensch zu Mensch sehr unterschiedlich sein. Menschen mit Demenz haben Probleme mit Gedächtnis, der Aufmerksamkeit, Kommunikation, Vernunft, Urteilsvermögen und Problemlösungsvermögen, Visuelle Wahrnehmung über die typischen altersbedingten Veränderungen des Sehvermögens hinaus.

Anzeichen, die auf eine Demenzerkrankung hindeuten können, sind unter anderem:

- Sich in einer vertrauten Umgebung verirren
- Verwendung ungewöhnlicher Wörter für vertraute Gegenstände
- Vergessen des Namens eines nahen Familienmitglieds oder Freundes
- Vergessen von alten Erinnerungen
- Nicht in der Lage zu sein, Aufgaben selbständig zu erledigen

Das Risiko einer Demenzerkrankung wird erhöht durch folgende Punkte:

Das Alter

Der stärkste bekannte Risikofaktor für Demenz ist das zunehmende Alter, wobei die meisten Fälle bei Menschen über 65 Jahren auftreten.

Familiäre Vorgeschichte

Wer Eltern oder Geschwister hat, die an Demenz erkrankt sind, hat ein höheres Risiko, selbst an Demenz zu erkranken.

Ethnischer und sozialer Hintergrund

Unterschiedliche ethnische und soziale Gruppen haben ein unterschiedliches Risiko an Demenz zu erkranken.

Schlechte Herzgesundheit

Hoher Blutdruck, hoher Cholesterinspiegel und Rauchen erhöhen das Demenzrisiko, wenn sie nicht richtig behandelt werden.

Traumatische Hirnverletzungen

Kopfverletzungen können das Demenzrisiko erhöhen, insbesondere wenn sie schwerwiegend sind oder wiederholt auftreten.

b. Die häufigsten Formen vom Demenz

Alzheimer-Krankheit

Die Alzheimer-Krankheit ist mit 60 bis 80 Prozent der Fälle die häufigste Ursache für Demenz. Sie wird durch spezifische Veränderungen des Gehirns verursacht. Das charakteristische Symptom ist die Schwierigkeit, sich an kürzlich stattgefundenere Ereignisse zu erinnern, z.B. an ein Gespräch, das vor wenigen Minuten oder Stunden stattgefunden hat, während die Schwierigkeit, sich an frühere Erinnerungen zu erinnern, erst im späteren Verlauf der Krankheit auftritt. Andere Probleme wie Schwierigkeiten beim Gehen oder Sprechen oder Persönlichkeitsveränderungen treten ebenfalls erst später auf. Die Familienanamnese ist der wichtigste Risikofaktor. Wenn ein Verwandter ersten Grades an der Alzheimer-Krankheit erkrankt ist, erhöht sich das Risiko daran zu erkranken, um 10 bis 30 Prozent.

Lewy-Körperchen-Demenz

Zusätzlich zu den typischen Symptomen wie Gedächtnisverlust können Menschen mit dieser Form der Demenz auch Bewegungs- oder Gleichgewichtsprobleme wie Steifheit oder Zittern haben. Viele Betroffene leiden auch unter veränderter Aufmerksamkeit, z.B. Tagesmüdigkeit, Verwirrtheit oder Starrkrampf. Gegebenenfalls haben sie auch nächtliche Schlafstörungen oder visuelle Halluzinationen (sie sehen Menschen, Gegenstände oder Formen, die in Wirklichkeit nicht da sind).

Vaskuläre Demenz

Etwa 10 Prozent der Demenzfälle sind auf Schlaganfälle oder andere Probleme mit der Durchblutung des Gehirns zurückzuführen. Diabetes, Bluthochdruck und hoher Cholesterinspiegel sind ebenfalls Risikofaktoren. Die Symptome variieren je nach Bereich und Größe des betroffenen Gehirnareals. Die Krankheit schreitet schrittweise voran, d. h. die Symptome verschlimmern sich plötzlich, wenn der Betroffene mehrere Schlaganfälle oder Mini-Schlaganfälle erleidet.

Fronto-temporale Demenz

Diese Art von Demenz führt am häufigsten zu Veränderungen der Persönlichkeit und des Verhaltens, da ein Teil des Gehirns betroffen ist. Menschen mit dieser Erkrankung neigen zu unangemessenem und untypischem Verhalten. So kann es vorkommen, dass eine ehemals aufmerksame und sensible Person beleidigende Bemerkungen macht und Aufgaben zu Hause oder am Arbeitsplatz vernachlässigt. Es kann auch zu Problemen mit sprachlichen Fähigkeiten wie Sprechen oder Verstehen kommen.

Gemischte Demenz

Manchmal ist mehr als eine Demenzart gleichzeitig im Gehirn vorhanden, vor allem bei Menschen ab 80 Jahren. So kann eine Person beispielsweise an der Alzheimer-Krankheit und an einer vaskulären Demenz leiden. Es ist nicht immer offensichtlich, dass eine Person an einer gemischten Demenz leidet, da die Symptome einer Demenzart im Vordergrund stehen oder sich mit den Symptomen einer anderen Demenzart überschneiden können. Das Fortschreiten der Krankheit kann schneller sein als bei einer einzigen Demenzart.

Reversible Ursachen.

Menschen mit Demenz können eine reversible Ursache haben, z.B. die Nebenwirkung eines Medikaments, erhöhter Druck im Gehirn, Vitaminmangel oder ein Ungleichgewicht der Schilddrüsenhormone. Medizinisches Personal sollte bei Patient:innen mit Demenzverdacht reversiblen Ursachen abklären.

c. Demenz - Herausforderungen und Aktivitäten

- Stellen Sie Fragen, lassen Sie sie Geschichten erzählen und unterbrechen Sie sie nicht. Lachen Sie nicht und korrigieren Sie nicht. Das führt nur zu Frustration. Sie müssen beweisen, dass Sie keine "Gefahr" darstellen. Sie [demente Personen] haben jedes Gefühl für sich selbst verloren und haben Angst, weil alles unbekannt und oft neu ist. (D.V. 50, Arzt)
- "Sich auf "ihr Niveau" herablassen, nicht widersprechen und sie manchmal gewinnen lassen." (H.M. 68, Krankenschwester im Ruhestand, Altersheim)
- Sprechen Sie mit der Familie, erklären Sie, wie wichtig Beständigkeit ist. Wechseln Sie die Personen, die mit diesen älteren Menschen arbeiten, nicht zu oft." (M.H. 50, Intensivpflegerin)
- "Pflegekräfte sollten die Sprache gut beherrschen, wenn sie aus anderen Ländern kommen." (W.M. 58, Erzieherin für Pflegepersonal)
- Spielen Sie mit ihnen Spiele, Brettspiele, lassen Sie sie singen und tanzen. Rhythmus ist sehr wichtig für die Stimulation der Gehirnzellen." (N.M. 40, Altenheimpflegerin)
- Es ist wichtig, zwischen den verschiedenen Arten von Demenz zu unterscheiden. Wenn man weiß, um welche es sich handelt, kann man seine Vorgehensweise anpassen." (A.M.51, Krankenhauspflegerin)
- "Solche Patienten brauchen Routine. Sie werden sich daran erinnern, dass sie einmal eine Routine hatten, und einfach mitspielen. An einem Tag ist man Kassiererin in einem Geschäft, an einem anderen Tag Apothekerin oder jemand anderes. Routine gibt ihnen Sicherheit, das Gefühl, dass sie nicht alles über sich verloren haben." (D.H. 43, Krankenschwester für häusliche Pflege)
- "Es ist nicht immer einfach zu kommunizieren, und man braucht Zeit und Geduld. Denn manchmal sind die Patienten überzeugt, dass sie etwas brauchen, während ihre Quittung etwas ganz anderes sagt." (A.H., 42, Pharmazeutin)

8. Cross-Border Volunteering

Wer sind die jungen Menschen, die im Ausland Freiwilligenarbeit leisten? Die Untersuchung lässt auf zwei Hauptgruppen mit relativ unterschiedlichen Motivationen schließen. Erstens scheint es eine Gruppe von jungen Menschen zu geben, die gerade ihren Schulabschluss gemacht haben und die Freiwilligenarbeit als eine Gelegenheit sehen, über die eigene zukünftige Bildungs- bzw. Berufswahl nachzudenken, Erfahrungen zu sammeln, zu versuchen, unabhängig von ihrer

Familie zu leben, zu reisen oder einfach eine Auszeit zu nehmen. Eine zweite Gruppe bilden junge Menschen Ende 20. Sie sind Hochschulabsolvent:innen, die oft schon eine berufliche Laufbahn oder eine Freiwilligenarbeit hinter sich haben. Die aktuelle Erfahrung kommt zu einem Zeitpunkt, an dem sie das Gefühl haben, dass wichtige Lebensentscheidungen anstehen und berufliche Dilemmas gelöst werden müssen. Diese Gruppe neigt dazu, bei ihren Entscheidungen wählerischer zu sein und das Freiwilligenprojekt und die damit verbundenen sozialen Beziehungen kritischer zu sehen. Sie haben konkrete Erwartungen und positionieren sich klar in der Organisationsstruktur. Der Zeitpunkt des Einsatzes scheint für die erste Gruppe besonders wichtig zu sein. Viele beschreiben die Umstände ihrer Bewerbung als eine Entscheidung in letzter Minute, motiviert durch einen intensiven Ehrgeiz, "loszulegen". Für andere scheinen die Beschreibung des Projekts oder die Zielgruppe starke Gründe zu sein, die ein vernünftiges Maß an Motivation auf Dauer aufrechterhalten konnten.

Die Offenheit, das Leben in einer anderen Kultur auszuprobieren, scheint für beide Gruppen ein grundlegendes Merkmal zu sein. Insgesamt spiegelt die Entscheidung für einen Freiwilligendienst das wieder, was als "biografische Passung" bezeichnet wird, d. h. der Prozess der kontinuierlichen Aushandlung zwischen Motivation, Anlass und Möglichkeiten (Jakob, 1993; Kühnlein & Mutz, 1999 vgl. Hustinx, 2008). Aus den Interviews geht hervor, dass Lernen ein Teil der Motivation ist, die in der Phase der Freiwilligenarbeit in Einklang gebracht werden muss.

Der allgemeine Eindruck scheint zu sein, dass die Freiwilligentätigkeit aus eher eigennützigem (aber nicht unbedingt egoistischen) Gründen erfolgt, die jedoch mit der Philanthropie vereinbar sind.

Grenzüberschreitende Freiwillige sind selbstreflektierend und autonom: Sie artikulieren ihre Ansichten, verstehen die eher strukturellen Zwänge, die ihre unmittelbare Erfahrung prägen und stellen zuweilen Praktiken in Frage, die nicht ihren Erwartungen entsprechen. Die Freiwilligentätigkeit wird auch als persönlicher Entwicklungsplan betrachtet, was als bewusster Umgang mit einer "Do-it-yourself-Biografie" bezeichnet wurde (Hustinx und Lammertyn, 2000). So können sich junge Menschen für einen Freiwilligendienst entscheiden, um sich selbst als Person zu verbessern oder um sich in einem bestimmten Bereich weiterzuentwickeln.

In dieser Studie wird bestätigt, dass Freiwillige gerne über ihre Arbeit diskutieren und ein Mitspracherecht in den Bereichen haben, in denen sie tätig sind (Verstraete, 1996 vgl. Hustinx und Lammertyn, 2000). Sie scheinen Aufgaben zu bevorzugen, die sehr stark auf direktem Handeln mit den Kund:innen beruhen, dynamisch sind und mit einem gemeinsamen Interesse von Angestellten und Freiwilligen durchgeführt werden. Die Untersuchung stellt die Vorstellung in Frage, dass junge Freiwillige sich in einer egozentrischen Logik der Beteiligung nicht engagieren. Sie sind in der Tat individualistisch und engagieren sich in Projekten, die in gewissem Maße einen persönlichen Gewinn versprechen, aber sie tun dies nicht ohne Verantwortung.

9. Referenzen

<https://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen/kampagnen-und-aktionen/engagement-in-aktion/wie-funktioniert-freiwilligenkoordination-und-management/koordination>

<https://blog.mobileserve.com/why-screening-volunteers-is-so-important>

<https://www.alumniportal-deutschland.org/karriere/was-ist-mentoring/>

<https://einstieg.or.at/mutmachen&menu=397>

<https://www.futurelearn.com/courses/professional-resilience>

<https://blog.mobileserve.com/manage-conflict-among-volunteers-with-4-simple-strategies>

Gellert, M., Nowak, K. (2010) „Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung“. Ein Praxis buch für die Arbeit in und mit Teams, Limmer Verlag

Hermann, D., Hüneke, K. (2007) „Mit virtuellen Teams zum Erfolg“ Gabler

(2006) „Das lebendige Gefüge der Gruppe“. Ausgewählte Schriften, Hrg. Von Christina Spaller, Konrad Wirnschimmel, Andrea Tippe, Judith Lamatsch, Ursula Margreiter, Ingrid Krafft-Ebbing und Michael Ertl. Wien, Psychosozial Verlag.

Belbin, M. (2006) Managementteams: Erfolg und Misserfolg

Belbin, R. Meredith (1993) „Team Roles at Work“. Oxford, Butterworth Heinemann

Senninger T., Weiß, A. (2011), „Gruppe, Team, Spitzenteam“. Ökutupia Verlag, Münster

10. Appendix

Aktivität 1: BINGO-Eisbrecher

Anweisungen: Zeichnen Sie eine Tabelle mit 4 Zeilen und 4 Spalten (20 Quadrate).

Fügen Sie den folgenden Text in ein Quadrat Ihrer Wahl ein (15 und 16 sind individuell)

1. Ihr Geburtsjahr
2. Ein abgeschlossenes Buch in Monat/Jahr
3. Geburtsstadt
4. Liebste Stadt
5. Nächstes Reiseziel
6. War im Jahr am Strand
7. Ich liebe, was ich tue
8. Hobby
9. Zieht den Winter dem Sommer vor
10. Hat Kinder (1+)
11. Lebt in...
12. erinnert sich an die Zeit vor dem Internet
13. Hat einen Garten
14. Hat ein Haustier
- 15....
- 16.....

Betreten Sie einen der 3 Break-out-Räume, lernen Sie die Personen in den Räumen kennen, sammeln Sie Fakten und gehen Sie in einen anderen Raum. Wenn eine Person einen Fakt teilt - markiere ihn/sie (X/O). Die erste Person, die eine ganze Reihe (in beide Richtungen) markiert hat, gewinnt.

Aktivität 2: Rollen eines/einer Mentor:in

Anweisungen: Arbeiten Sie zu dritt in Break-out Räumen. Erinnern Sie sich an ihre Schulzeit und schreiben Sie folgendes auf:

Eine Person, vorzugsweise jemand, der kein/e Verwandte/r ist, die eine Art Mentor:in für Sie war. Überlegen Sie, warum diese Person für Sie wichtig war und was das Ergebnis des Interesses dieser Person war. Wenn es keine/n Lehrer:innen gab, dann eine andere Person, die eine wichtige Rolle gespielt hat.

Zielsetzung:

- Qualitäten effektiver Mentor:innen identifizieren (oder das Gegenteil)
- Untersuchung der Rollen, die Mentoren:innen spielen können (gut oder nicht)

Dauer: Etwa 15 Min.

Benötigte Materialien: Stift und Papier.

Erinnern Sie sich an die Eigenschaften dieser Person, die sie so wertvoll gemacht haben, und schreiben Sie zwei oder drei dieser Eigenschaften auf.

Stellen Sie sie der Gruppe vor.

Aktivität 3: Konflikt

Notieren Sie Ihre Definition von Konflikt. Die Herausforderung besteht darin, Konflikt zu definieren, ohne negative Begriffe zu verwenden. Sobald Sie sich auf eine Definition geeinigt haben, schreiben Sie diese auf ein Blatt Papier. Beantworten Sie die Fragen der Nachbesprechung, nachdem Sie eine Definition gefunden haben. Wenn alle Teams fertig sind, stellen die Teams ihre Ideen der Gruppe vor. Beziehen Sie sich bei der Nachbesprechung nach Möglichkeit auf Ihre Definitionen.

Positive Spin-Ziele

- Unsere Perspektive auf Konflikte am Arbeitsplatz ändern
- Betrachtung der positiven Aspekte von Konflikten

Dauer: 20 bis 30 Minuten

Diskussionsfragen:

- Wie beeinflusst die Definition von Konflikt die Art und Weise, wie wir über Konflikte denken?

- Was sind einige negative Folgen von Konflikten?
- Was sind einige positive Folgen von Konflikten?
- Nennen Sie vier mögliche positive Folgen von Konflikten in einer Organisation.

Aktion 4: Ich höre zu

Setting: 4 Freiwillige

Verteilen von Aufgaben

Zielsetzung:

- Verstehen, was es braucht, um effektiv zuzuhören
- Lernen, wie man angemessenes Feedback gibt

Gruppengröße: Beliebig.

Materialien: Ein Satz der "Ich höre zu"-Handouts (mitgeliefert).

Zeit für jedes Paar: 15 bis 20 Minuten.

Ablauf: Weisen Sie alle an, sich eine/n Partner:in zu suchen und sich im Raum zu verteilen. Geben Sie jedem Paar ihre beiden Handzettel mit der Vorderseite nach unten und bitten Sie sie, sie so lange mit der Vorderseite nach unten zu halten, bis alle die Handzettel haben. Kündigen Sie an, dass die Aktivität in zwei Runden gespielt wird, Szenario 1 und Szenario 2. Jede Person hat in jedem Szenario eine bestimmte Rolle zu spielen. Jede/r hat die Möglichkeit, der/die Sprecher:in und der/die Zuhörer:in zu sein. Lassen Sie alle gleichzeitig die Handzettel aushändigen und geben Sie ihnen etwa eine Minute Zeit, um die Anweisungen auf der Vorderseite ihrer Handzettel zu lesen, bevor Sie beginnen. Nach einer Minute sage ich in der Regel: "Jetzt ist es an der Zeit zu sprechen!" Geben Sie ihnen zwei bis drei Minuten Zeit, um Szenario Nr. 1 zu lösen, und gehen Sie dann zu Szenario Nr. 2 über. Stellen Sie die Diskussionsfragen und lassen Sie die Partner in Vierer- bis Sechsergruppen zusammenarbeiten, um geeignete Zuhörstrategien zu entwickeln. Nach fünf Minuten sollen sie dem gesamten Team Bericht erstatten. Tipps Farbcodierung der Handouts - Handout A könnte grün sein, Handout B könnte orange sein.

Diskussionsfragen:

- Wenn Sie der Sprecher waren, welches Feedback haben Sie von Ihrem/r Zuhörer:in erhalten?
- Wie haben Sie diese Rückmeldung empfunden?
- Wie hat sich dieses Feedback auf Ihre Aussagen ausgewirkt?

- Welche Strategien sind für das Zuhören und Feedback geeignet?

Der Rest der Gruppe macht sich Notizen und stellt die Ergebnisse am Ende vor.

Diskutieren Sie!