

# Strukturiert und transparent arbeiten

## Das Qualitätsmanagementsystem für Freiwilligenagenturen

■ Tobias Kemnitzer und Michael Schrader

*Für kleine Einrichtungen, wie sie Freiwilligenagenturen oft darstellen, ist eine effiziente Organisation von großer Bedeutung. Ein entsprechender Nachweis wird zudem immer öfter auch von Zuwendungsgebern und Sponsoren erwartet.*

Seit 2005 bietet die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e. V. (bagfa) ein Qualitätsmanagementsystem für Freiwilligenagenturen, Freiwilligenzentren und Freiwilligenbörsen an. Bisher haben 54 Einrichtungen dieses Qualitätsmanagementsystem eingeführt.

Der Hintergrund ist, dass Freiwilligenagenturen, wie andere Organisationen auch, bereit und in der Lage sein sollten, sich weiter zu entwickeln und zu verändern, um ihre ständig wandelnde Rolle als Seismographen für gesellschaftliche Veränderungsprozesse ausfüllen zu können. Dazu müssen sie ihre zivilgesellschaftliche Orientierung und fachlichen Kompetenzen mit Managementfähigkeiten verknüpfen, da die Anforderungen an die laufende Arbeit sich stetig verändern und immer komplexer werden. Optimalerweise trägt das Qualitätsmanagementsystem dazu bei, das Profil von Freiwilligenagenturen hin zu Entwicklungsagenturen zu schärfen und einen Prozess der ständigen Organisationsentwicklung zu etablieren, an dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt sind.

Gleichzeitig schafft das Qualitätsmanagementsystem eine zusätzliche wichtige Legitimation für die finanzielle Förderung der Freiwilligenagenturen. Denn der Nachweis von Qualität wird zunehmend ein maßgeblicher Faktor sein, um die Arbeit und das Wirken von Freiwilligenagenturen erfolgreich zu verankern und transparent zu gestalten.

### Entstehung und Einführung

Die Geschäftsstelle der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen

(Informationen unter <http://www.bagfa.de>) in Berlin initiierte im Jahre 2003 im Auftrag der Mitgliederversammlung eine Projektgruppe zur Erarbeitung eines Qualitätsmanagementsystems für Freiwilligenagenturen. Dieses Vorhaben wurde finanziell von der Robert-Bosch-Stiftung und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend unterstützt und fachlich begleitet durch einen Experten für Qualitätsentwicklung.

In fünf anderthalbtägigen Workshops entwickelte die Geschäftsstelle mit Vertreterinnen und Vertretern aus zwölf Freiwilligenagenturen die Grundlagen für das Qualitätsmanagementsystem. Um die unterschiedlichen Erfahrungen, Rahmenbedingungen und Interessen aufzunehmen und zu berücksichtigen, setzte sich diese Projektgruppe aus sehr unterschiedlichen Freiwilligenagenturen – hinsichtlich der Größe, des Alters und der Träger – zusammen. Das erarbeitete Qualitätsmanagementsystem wurde in einem Handbuch zusammengefasst und im Herbst 2004 der Mitgliederversammlung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen vorgestellt. Diese beschloss für das Jahr 2005 eine Erprobungsphase und empfahl allen Mitgliedern in den nächsten Jahren das Qualitätsmanagementsystem einzuführen.

Die ersten 28 Freiwilligenagenturen wurden im Januar 2005 in einem anderthalbtägigen Workshop mit dem Qualitätsmanagementsystem vertraut gemacht. Ein zweiter Workshop im Juni 2005 diente der Beantwortung von Fragen und der Klärung von Problemen. Über diese Workshops hinaus organisierte die Geschäftsstelle der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen die notwendige Unterstützung per Telefon oder E-Mail.

In einzelnen Regionen bildeten sich außerdem kleinere Zusammenschlüsse von Freiwilligenagenturen, die sich gegenseitig bei der Einführung des Qualitätsmanagementsystems kollegial berieten.

Tobias Kemnitzer ist Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e. V.  
E-Mail [Tobias.Kemnitzer@bagfa.de](mailto:Tobias.Kemnitzer@bagfa.de)  
Michael Schrader (pragma GmbH Bochum) ist Organisationsberater, Controller und Qualitätsexperte.  
E-Mail [schrader@pragma-bo.de](mailto:schrader@pragma-bo.de)

Mitte November 2005 reichten dann 27, der im Januar 2005 gestarteten Freiwilligenagenturen ihre Unterlagen zur Begutachtung ein und erhielten im Dezember 2005 als Erste das Gütesiegel. Seitdem haben sich jedes Jahr gut sieben Freiwilligenagenturen entschieden, den Qualitätsmanagementsystem-Prozess mit dem Einführungsworkshop im Januar zu starten. Die Gütesiegelverleihung erfolgt dann zu Beginn des Folgejahres in der Regel im Deutschen Bundestag in Berlin durch den zuständigen Staatssekretär des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

### Konzept

Das Qualitätsmanagementsystem orientiert sich am »pragma-indikatorenmodell« (pim@, www.pragma-pim.de). Dieses unterscheidet Leitsätze, Kern- und Zusatzprozesse sowie Indikatoren (Qualitätsmerkmale) und Qualitätsstandards. Der konzeptionelle Aufbau des Qualitätsmanagementsystems kann am Beispiel des Kernprozesses »Information und Beratung von Freiwilligen« dargestellt werden (vgl. Kasten »Kernprozess 1«).

Mit den insgesamt fünf Kernprozessen, die die Projektgruppe erarbeitet hatte, wurden zunächst alle wichtigen Arbeitsprozesse einer Freiwilligenagenturen erfasst. Die jeweils dazugehörigen Leitsätze geben eine Orientierung für die Umsetzung dieser Kernprozesse, in dem sie Grundpositionen, zentrale Anforderungen etc. benennen. Konkretisiert werden die Leitsätze und Kernprozesse in den Indikatoren (bzw. Merkmalen). Diese erfassen Teilprozesse und Teilaufgaben in der Umsetzung des jeweiligen Kernprozesses. Und zu jedem Indikator gibt es einen Standard mit einer fünfschrittigen Stufung von Wert 0 bis Wert 4 – in Anlehnung an das Qualitätsmanagement-Konzept des EFQM (European Foundation Quality Management). Die Standards sind Grundlage der Bewertung der Arbeit der einzelnen Freiwilligenagenturen.

Jede Freiwilligenagentur führt auf der Basis aller Indikatoren (Merkmale) und Standards einmal jährlich eine Selbstbewertung durch. Das Ergebnis dieser Selbstbewertung wird dann mit den entsprechenden Nachweisdokumenten (Outputs) bei der Geschäftsstelle der

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen eingereicht. Zusatzprozesse sind nicht verpflichtend und werden nur von den Freiwilligenagenturen einge-

reicht, die diese auch umsetzen oder einen Schwerpunkt ihrer Arbeit dahingehend haben. Von dort werden die Unterlagen an jeweils zwei externe Bewerterinnen

## Kernprozess 1: Information und Beratung von Freiwilligen

### Leitsätze

Menschen, die sich freiwillig engagieren, sind eine der wichtigsten Ressourcen der Bürgergesellschaft und stehen deshalb im Zentrum unserer Aufmerksamkeit und Bemühungen. Wir wissen, dass Freiwillige sehr unterschiedliche Motive und Wünsche haben. Auch ihre persönlichen Erfahrungen unterscheiden sich in sozialer, biografischer oder kultureller Hinsicht. Unser Ziel ist, deren Motivation zur und Zeiteinsatz sowie Kompetenzen in der Freiwilligenarbeit zu erhalten und weiter zu entwickeln. Wir informieren und beraten Menschen, die sich freiwillig engagieren wollen, kompetent und umfassend. Dabei achten wir auf einen niedrig schwelligen Zugang, dokumentieren das Engagement und nehmen eine Auswertung unserer Beratungsarbeit vor.

### Überblick zu Kernprozess 1

#### Qualitätsmerkmale (Indikatoren)

1. Öffnungszeiten, telefonische Erreichbarkeit und Terminvergabe
2. Information und Beratung von Freiwilligen sowie Dokumentation
3. Auswertung der Beratung und des Engagements

### Indikator 1: Öffnungszeiten, telefonische Erreichbarkeit, Terminvergabe

	Wert	Qualitätsstandards
Merkmal wird <b>gar nicht erfüllt</b>	0	keine Öffnungszeiten, keine telefonische Erreichbarkeit, kein Anrufbeantworter (AB), keine Kommunikationsmöglichkeit per E-Mail
Merkmal wird <b>teilweise erfüllt</b>	1	regelmäßige Öffnungszeiten an mindestens einem Tag pro Woche, telefonische Erreichbarkeit, AB, Kommunikationsmöglichkeit per E-Mail
Merkmal wird <b>erfüllt</b>	2	regelmäßige Öffnungs- und Telefonzeiten von <b>mindestens 8 Stunden</b> pro Woche, telefonische Erreichbarkeit, AB, Kommunikationsmöglichkeit per E-Mail, <b>Terminvergabe in der Regel innerhalb von einer Woche</b>
Merkmal wird <b>gut erfüllt</b>	3	regelmäßige Öffnungs- und Telefonzeiten von <b>mindestens 15 Stunden</b> pro Woche, telefonische Erreichbarkeit, AB, Kommunikationsmöglichkeit per E-Mail, <b>Terminvergabe in der Regel innerhalb von einer Woche unter Berücksichtigung der beruflichen und familiären Situation</b>
Merkmal wird <b>außerordentlich gut erfüllt</b>	4	regelmäßige Öffnungs- und Telefonzeiten von <b>mindestens 30 Stunden</b> pro Woche, telefonische Erreichbarkeit, AB, Kommunikationsmöglichkeit per E-Mail, <b>Terminvergabe in der Regel innerhalb von einer Woche unter Berücksichtigung der beruflichen und familiären Situation, barrierefreier Zugang</b>

und Bewerber weitergeleitet, die dann die eingereichten Unterlagen begutachten. Wenn die Nachweise plausibel und nachvollziehbar die Ergebnisse der Selbstbewertung bestätigen und die Mindestpunktzahl (im Durchschnitt zwei Punkte pro Indikator und Standard) erreicht wird, sprechen die Bewerber die Empfehlung aus, das Gütesiegel der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen zu verleihen. Dieses wurde anfänglich für zwei Jahre verliehen. Das Handbuch enthält darüber hinaus zu jedem Kern- und Zusatzprozess sogenannte Inputs. Das sind Arbeitshilfen, die in der Regel von einzelnen Freiwilligenagenturen zur Verfügung gestellt wurden, die nicht eingesetzt werden müssen, aber eine orientierende Funktion haben.

## Philosophie

Freiwilligenagenturen sind in der Regel kleinere Organisationen. Oft gibt es nur ein oder zwei hauptamtliche, dafür aber oft eine größere Gruppe freiwilliger Mitarbeitender. Es gibt auch Freiwilligenagenturen, die ausschließlich mit ehrenamtlichen Kräften arbeiten. Gleichzeitig ist die Freiwilligenarbeit ein Feld, das sich seit Mitte der 1990er Jahre enorm schnell entwickelt und verändert. Deswegen war allen Beteiligten an der Erarbeitung des Qualitätsmanagementsystems besonders wichtig, die spezifische Situation der Freiwilligenagenturen zu berücksichtigen. Das Qualitätsmanagementsystem sollte

- fachlich ausgerichtet und gut fundiert sein
- der Unterschiedlichkeit der Freiwilligenagenturen Rechnung tragen
- Veränderungen schnell aufnehmen können
- den Dokumentationsaufwand auf das nötige Minimum beschränken und diesen so anlegen, dass die Dokumentationspflichten in der Regel auch als Arbeitshilfen genutzt werden können
- die Akzeptanz für das Qualitätsmanagementsystem aufrechterhalten wird. Deswegen wurden von Anfang an Strukturen aufgebaut, in der dies sowohl überprüft als auch sichergestellt werden konnte. Zu diesen Strukturen gehören
  - der jährliche Fortgeschrittenen-Workshop, der mittlerweile traditionsgemäß im April oder Mai in Hannover stattfindet und immer gut (12 bis 20 Freiwilligenagenturen) besucht wird. Auf diesem Workshop wird in der Regel ein Kern- oder Zusatzprozess auf Tauglichkeit hinterfragt und überarbeitet. Parallel dazu wird über Schwierigkeiten in der Umsetzung des Qualitätsmanagements und Verbesserungsvorschläge etc. gesprochen.
  - außerdem sind in den letzten Jahren weitere Zusatzprozesse ergänzt worden; diese entwickelten sich meist im Kontext von Modellvorhaben in kleineren Projektgruppen (vgl. Kasten »Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen seit 2005«)



Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen verleiht nach einem eingehenden Zertifizierungsprozess sein Gütesiegel Freiwilligenagenturen, Freiwilligenzentren und Freiwilligenbörsen. Internet <http://www.bagfa.de>

- Jährlich findet ein Bewertertreffen statt, bei dem Empfehlungen für die Weiterentwicklung der einzelnen Kern- und Zusatzprozesse, aber auch zum Bewertungssystem insgesamt, diskutiert und erarbeitet werden.
- Die Lenkungsgruppe, an der die Geschäftsstelle sowie ein Vorstandsmitglied der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen, eine Vertreterin einer Freiwilligenagenturen sowie der externe Qualitätsexperte beteiligt sind, bündelt alle Planungen und Vorhaben und setzt diese um. Diese Strukturen haben sich bisher als sehr zielführend und verlässlich erwiesen. Die Neuerungen werden immer zu Beginn eines Kalenderjahres eingepflegt und den Freiwilligenagenturen zur Verfügung gestellt.

## Wirkung

Das Qualitätsmanagementsystem wirkt für die Freiwilligenagenturen in zwei Richtungen: nach innen, um die Qualität der eigenen Arbeit zu verbessern, und nach außen, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und die eigene Marktposition durch den Nachweis eines Qualitätsmanagements in Form eines Gütesiegels auszubauen.

Die Wirkung nach innen zeigt sich insbesondere durch einen Prozess der Orga-

## Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen seit 2005

**Kernprozess KP 1:** Information und Beratung von Freiwilligen

**Kernprozess KP 2:** Information und Beratung von Organisationen (überarbeitet)

**Kernprozess KP 3:** Personal- und Kompetenzentwicklung für freiwillige und berufliche Mitarbeit der Freiwilligenagenturen (überarbeitet)

**Kernprozess KP 4:** Arbeitsstrukturen in der Freiwilligenagentur (überarbeitet)

**Kernprozess KP 5:** Öffentlichkeitsarbeit  
**Kernprozess KP 6:** Nachhaltiges Qualitätsmanagement (neu: 2007)

**Zusatzprozess ZP 10:** Corporate Volunteering (überarbeitet)

**Zusatzprozess ZP 11:** Qualifizierung für freiwillige und berufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinnütziger Organisationen

**Zusatzprozess ZP 12:** Entwicklung neuer Leistungen und Produkte (überarbeitet)

**Zusatzprozess ZP 13:** Finanzen

**Zusatzprozess ZP 14:** Generationsübergreifende Freiwilligendienste (neu:2007)

**Migration** (in Arbeit 2010/2011)

nisationsentwicklung. Es werden Verfahren und Regeln etabliert, die nachvollziehbare und verbindliche Standards für Arbeitsvorgänge sicherstellen und damit eine verbesserte Orientierung an den Interessen und Wünschen des Kunden ermöglichen. Mit diesem Instrumentenpaket können externe Veränderungen und damit einhergehend neue Anforderungen

erweitern. Außerdem sollen einzelne Prozesse, wie »Nachhaltiges Qualitätsmanagement« (KP 6) überarbeitet werden.

erweitern. Außerdem sollen einzelne Prozesse, wie »Nachhaltiges Qualitätsmanagement« (KP 6) überarbeitet werden.

- Die Outputs und Nachweisdokumente sollen einer grundsätzlichen Überarbeitung unterzogen werden, um sie noch hilfreicher für die Umsetzung der Arbeit vor Ort zu gestalten.
- Das Handbuch und Aktualisierungen sollen zum Herunterladen aus dem Internet bereitgestellt werden.
- Das Bewertungssystem in den Freiwilligenagenturen soll – bei Bedarf – auf eine breitere Grundlage gestellt werden und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbeziehen. Die Einbeziehung weiterer Mitarbeitender könnte online und datenbankgestützt erfolgen.
- Das Qualitätsmanagementsystem sollte in den nächsten Jahren mit Unterstützung aus dem universitären Bereich einer Evaluation unterzogen werden. ♦

## »Die Einführung eines Systems der Qualitätssicherung stellt immer öfter eine Zuwendungsvoraussetzung dar«

einfacher nachvollzogen werden. Eigene Stärken und Schwächen können analysiert werden und der Wert der eigenen Arbeit wird sichtbarer.

Die Arbeit der Freiwilligenagenturen wird auch transparenter nach außen – gegenüber Freiwilligen, Organisationen, Förderern und der Öffentlichkeit. Damit steigert sich wahrnehmbar die Glaubwürdigkeit, Professionalität und Effektivität. Durch eine fundierte Ermittlung der Ziele seitens der Freiwilligenagentur, sowie die klare Darstellung ihrer Angebote, wird die Zusammenarbeit zwischen Freiwilligenagentur und Nutzenden gesteigert. Gleichzeitig kann das Qualitätssiegel öffentlichkeitswirksam eingesetzt werden, um die eigene Marktposition zu verbessern; insbesondere im Hinblick auf Zuwendungsgeber.

Diese haben in den letzten Jahren das Qualitätsmanagement verstärkt wahrgenommen oder sogar zur Zuwendungsvoraussetzung gemacht: So ist in der Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Freiwilligenagenturen (vom 1.7.2008) des Landes Niedersachsen (<http://www.recht-niedersachsen.de/21141/305,2.htm>) vorgeschrieben, dass Freiwilligenagenturen sich an einem Qualitätsmanagement der Bundes- oder Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen oder an einem vergleichbaren Qualitätsmanagement beteiligen müssen.

Auch auf der Bundesebene wird das Qualitätsmanagementsystem der Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagen-

erreichen, die wir bislang nicht erreichen konnten. Freiwilligenagenturen mit dem Siegel haben dies erkannt.« (<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Presse/pressemitteilungen,did=133950.html>)

### Perspektiven

Um das Qualitätsmanagement regelmäßig inhaltlich weiterzuentwickeln und an die steigende Nachfrage anzupassen, sind folgende Änderungen und Anpassungen in den kommenden Jahren angedacht und geplant:

- Im Jahre 2008 wurde die Begutachtung auf Grundlage der eingereichten Unterlagen erstmalig ergänzt um die Möglichkeit eines Audits. Die in 2008 und 2009 zur Rezertifizierung anstehenden Freiwilligenagenturen konnten zwischen beiden Optionen wählen. Ab 2010 ist die Rezertifizierung als Audit obligatorisch.
- Die Dauer des Gütesiegels wurde ab 2009 von zwei auf zweieinhalb Jahre verlängert. Parallel wurden die Abläufe neu strukturiert und längere Bearbeitungszeiten verabredet, um die große Zahl von Freiwilligenagenturen weiterhin angemessen bedienen zu können.
- Es gibt derzeit Überlegungen, die Struktur des Qualitätsmanagementsystems inhaltlich weiterzuentwickeln. Diskutiert wird, die Zahl der Kernprozesse um die jetzigen Zusatzprozesse »Finanzen« (ZP 13) und »Entwicklung neuer Leistungen und Produkte« (ZP 12) zu