



## **Q. – Qualität! Auf den Punkt gebracht.**

### **Informationen zum Qualitätsmanagement für Freiwilligenagenturen**

Kontakt:

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V. (bagfa)

Kerstin Brandhorst, [kerstin.brandhorst@bagfa.de](mailto:kerstin.brandhorst@bagfa.de)

Nicole Parduhn, [nicole.parduhn@bagfa.de](mailto:nicole.parduhn@bagfa.de)

Torstraße 231

10115 Berlin

Tel. 030 – 20 45 33 66

[www.bagfa.de](http://www.bagfa.de)

## Die bagfa und ihre Mitglieder

Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V. (kurz: bagfa) näherte sich in den zurückliegenden Jahren schrittweise dem Thema „Qualitätsentwicklung in Freiwilligenagenturen“: durch Veranstaltungen und Work-shops, in Diskussionen auf der Bundesebene oder in Auswertung von Erfahrungen einzelner Mitgliedsorganisationen. In den zurückliegenden Jahren hat sich die bagfa zielgenau und systematisch mit dem Thema Qualität auseinan-

der gesetzt.

**Q. – Qualität! Auf den Punkt gebracht.** – So das Motto dessen, was hier vorliegt. Für diese Arbeit an Qualitätsfragen hat die bagfa sowohl die Kompetenz ihrer Mitgliedsorganisationen als auch ihrer Strukturen auf Bundesebene nutzen können.

Was sind Freiwilligenagenturen? Worin liegt das Spezifische dieser Organisationsform?

Sprechen wir von Freiwilligenagenturen, Freiwilligenbörsen oder -zentren<sup>1</sup>, so haben wir es organi-

satorisch mit kleinen, lokal verankerten Einrichtungen zu tun. Auf den ersten Blick ergeben sie ein buntes Bild: in ihren Finanzierungsstrukturen, Trägerkonstellationen oder durch sie entwickelten Projektideen. Etwa 300 dieser Einrichtungen mit ganz unterschiedlicher Namensgebung sind vor allem in den vergangenen zehn Jahren in der Bundesrepublik entstanden.

Bei genauerem Hinsehen ergeben sich zentrale Arbeitsweisen und -schwerpunkte, die Freiwilligenagenturen kennzeichnen: ihr Träger- und Themen-übergreifendes Tätigsein oder ihre Beratungsfunktion zu vielen verschiedenen Fragen des bürgerschaftlichen Engagements beispielsweise. Freiwilligenagenturen sehen sich selbst als professionelle Plattformen für Freiwilligenmanagement, Organisationsberatung und Projektentwicklung in Bezug zu ihren Kundengruppen. Gerade diese beschriebene Breite der thematischen und strukturellen Verankerung auf lokaler Ebene wie auch ihre noch junge Geschichte und Flexibilität sind

<sup>1</sup> Wir verwenden im Folgenden den Begriff `Freiwilligenagenturen`, weil er u. E. den Charakter dieser Einrichtungen am Besten beschreibt. Dabei können die strukturellen Eigenschaften dieser Einrichtungen vor Ort verschieden sein: Manche verfügen über mehrere Nebenstellen oder Standorte. Als eine Freiwilligenagentur definieren wir diejenige, die in sich eine organisatorische Einheit bei der Bearbeitung der Kernprozesse bildet, so z.B. bei der Ansprache der Zielgruppen, bei der Verankerung in einem lokalem Raum.





Spezifika dieser Einrichtungen. Die als gemeinsam erkannten Kernkompetenzen finden sich ausführlich im vorliegenden Handbuch wieder.

Die im Jahr 1999 gegründete Dachorganisation der Freiwilligenagenturen - die bagfa - hat sich von unten entwickelt: auf Bestreben von Freiwilligenagenturen, die sowohl an einer fachpolitischen Vertretung auf Bundesebene als auch am inhaltlichen Austausch von Erfahrungen und Wissen interessiert waren und sind. Zum heutigen Zeitpunkt zählt die bagfa 102 Träger von Freiwilligenagenturen zu ihren Mitgliedern. Die Zusammenarbeit mit den Mitgliedern und Mitarbeiter/innen von Freiwilligenagenturen ist orientiert an ausgewählten Projekt-Themen, wie etwa generationsübergreifende Freiwilligendienste, „Engagementangebote für Kinder, Jugendliche und Familien“, „Corporate Volunteering“, Qualifizierung und Organisationsberatung, Internet-gestützte Datenbanken u.a., die eine Verankerung in den Freiwilligenagenturen versprechen. Das Qualitätsprojekt der bagfa ist ein Querschnittsthema, da es die genannten bisherigen Arbeitsbereiche der bagfa aufgreift.

Im Verlaufe der Organisationsentwicklung der bagfa haben sich folgende Arbeitsstrukturen herausgebildet: ein ehrenamtlicher Vorstand, die Bundesgeschäftsstelle mit Sitz in Berlin, das bagfa-Planungsteam, welches die existierenden Landesarbeitsgemeinschaften und Regionalgruppen für Freiwilligenagenturen einschließt und zwei Arbeitsgruppen mit den Hauptzielgruppen Jugendliche, Familien und Unternehmen. Ab dem Jahr 2005 wird zum Thema generationsübergreifender Freiwilligendienste ein Projekt der bagfa umgesetzt. Bei der Entwicklung der Qualitätspolitik der bagfa und ihrer Umsetzung ab dem Jahr 2005 wurden und werden diese Strukturen eine zentrale Rolle spielen.



## Qualitätsmanagement in der Freiwilligenarbeit

Manche Mitarbeiter/innen von Freiwilligenagenturen verdrehen bei dem Wort „Qualitätsmanagement“ bereits die Augen, andere Kolleg/innen bekommen eher leuchtende Augen und meinen, „das sei schon lange fällig“ Und Fachleute aus den bislang beteiligten Freiwilligenagenturen sind der Meinung, eine gute Grundlage für die Qualität in Freiwilligenagenturen entwickelt zu haben und sehen in ihrer Arbeit notwendige Schritte zur Weiterentwicklung der Mitgliedsorganisationen dieser Bundesarbeitsgemeinschaft.

### Qualitätsmanagement für Freiwilligenagenturen

Freiwilligenagenturen müssen (wie andere Organisationen auch) bereit und in der Lage sein, sich weiter zu entwickeln und zu verändern, um die Herausforderungen der Zeit zu meistern. Von Qualität wird viel geredet; alle wollen sie; nur wenige wissen genau, was das ist.

„Während Qualität traditionell als eine Eigenschaft von Produkten oder Dienstleistungen verstanden wurde, also Erfordernisse der Kunden im Vordergrund standen, erstreckt sich der Qualitätsbegriff im Rahmen von Total-Quality-Konzepten über ganze Unternehmen. Neben die Kundenanforderungen treten die Anforderungen von Mitarbeitern, Kapitalgebern und Öffentlichkeit an das Management, an deren Erfüllung sich die umfassende Qualität eines Unternehmens (Total Quality) misst.“<sup>2</sup>

Kund/innen von Freiwilligenagenturen sind vor allem interessierte Bürger/innen, Gemeinwohlorganisationen und deren Mitarbeiter/innen, Kommunen und Unternehmen aus dem Profitbereich.

Der Ruf, Qualität zu liefern, muss hart erarbeitet werden und ist schnell wieder verloren. Qualitätskontrolle und -sicherung sind wichtige Komponenten in diesem Managementprozess. In vielen Unternehmen glaubt man, dass **Qualitätskontrolle** etwas ist, was stattfindet, nachdem das Produkt bzw. die Dienstleistung erbracht wurde. Dies ist allerdings nicht Qualitätskontrolle, sondern Fehlersuche. Hier wird im Nachhinein gefragt „Wurden die Aufgaben korrekt erfüllt?“. Stattdessen ist bereits zu

---

<sup>2</sup> <http://www.quality.de/lexikon/qualitaet.htm>; 19.09.2004



Beginn des Prozesses zu fragen, ob man in der Lage ist und die Voraussetzungen geschaffen wurden, die Aufgaben zu erfüllen.

Eine weitere zu stellende Frage berührt den Prozess und kann heißen „Werden anstehende Aufgaben kontinuierlich erfüllt?“ Wird diese Frage mit JA beantwortet, dann wurde die **Qualität gesichert** und gewährleistet, so dass das System funktioniert.

Von diesen Überlegungen ausgehend ist der bagfa folgendes wichtig:

**Das Qualitätsmanagement der bagfa ist ein in der Praxis erprobtes System, welches für Freiwilligenagenturen Möglichkeiten zur Qualitätskontrolle und -sicherung bereit hält.**

## **Qualität. Auf den Punkt gebracht**

### **Ziele der bagfa**

Das Qualitätsmanagementsystem der bagfa will nicht nur der Selbstvergewisserung von Freiwilligenagenturen dienen, sondern **verfolgt mehrere Ziele**. Es will:

- ★ die Ziele der jeweiligen Freiwilligenagentur deutlich machen,
- ★ die Arbeit innerhalb der Freiwilligenagentur verlässlich organisieren,
- ★ den Aufbau von Freiwilligenagenturen unterstützen,
- ★ die wesentlichen Kernbereiche von Freiwilligenagenturen abbilden,
- ★ die bereits vorhandenen Bemühungen um Qualität unterstützen,
- ★ durch die Vergabe eines Qualitätssiegels Transparenz und Vergleichbarkeit schaffen,
- ★ die Vergabe von Preis- oder Fördergeldern mit Qualitätsanforderungen verbinden und zugleich anspruchsvoll und alltagspraktisch sein.

Wo immer ein Qualitätsmanagementsystem in einer Organisation eingeführt wird, gibt es Befürworter/innen und Skeptiker/innen bis hin zu strikten Gegnern/innen des Vorhabens. Was also bietet das Qualitätsmanagementsystem den Freiwilligenagenturen? **Worin liegt der Reiz zur Teilnahme?**

Wir sind sicher, dass der Prozess der Qualitätsentwicklung mittelfristig zu einer Entlastung in den Einrichtungen führen wird.



Nach einer **Einschätzung von beteiligten Freiwilligenagenturen im Jahr 2005** haben sich die folgenden Wirkungen des Qualitätsmanagements gezeigt:

- ★ Interne Arbeitsabläufe wurden strukturierter, übersichtlicher und transparenter.
- ★ Langfristig wird deshalb die Ersparnis von Zeit erwartet.
- ★ Das zielorientierte Arbeiten und die Arbeitsplanung wurden mit der Umsetzung des QMS unterstützt.
- ★ Das Handbuch ist eine gute Handreichung für neue Mitarbeiter/innen. Sie konnten sich auf dieser Grundlage leichter einarbeiten.
- ★ Schwachstellen und das mögliche Veränderungspotenzial der Freiwilligenagentur wurden aufgezeigt sowie Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt, z.B. die Einführung regelmäßiger Kundenbefragungen, die Veränderung von Erreichbarkeiten für Kund/innen oder die Ergänzung der Öffentlichkeitsarbeit.
- ★ Die Kommunikation mit Freiwilligen sowie Organisationen wurde verbessert.
- ★ Eigene Materialien wurden im Zusammenhang mit der Beteiligung am QMS überarbeitet.
- ★ Die Resonanz bei Geldgebern war positiv.

Unser Wunsch und unsere Absicht, die wir mit dem vorliegenden Konzept des Qualitätsmanagements verbinden, ist, dass Freiwilligenagenturen ihre zivilgesellschaftliche Orientierung und fachlichen Kompetenzen mit Managementfähigkeiten verknüpfen. Auf dieser Grundlage soll es ihnen zukünftig besser gelingen, ihre vielfältigen Dienstleistungen sowie ihr Profil weiter zu entwickeln.

Gleichzeitig bieten wir mit diesem QMS vorteilhafte Voraussetzungen für die finanzielle Förderung der Freiwilligenagenturen, denn der Nachweis von Qualität wird zunehmend ein maßgeblicher Faktor sein, der die Arbeit und das Wirken von Freiwilligenagenturen legitimieren kann.

**Sich diesem Qualitätsmanagementsystem gegenüber zu öffnen, bedeutet:**

**Systematische Untersuchung aller Aktivitäten einer Freiwilligenagentur durch das Erstellen von sachgerechten Anforderungs-, Beurteilungs- und Dokumentationsnachweisen sowie deren Auswertung.**

## Arbeiten mit dem Handbuch

### Begriffe, Definitionen und Beispiele

Das Herzstück dieses QMS sind die **elf Prozesse**, für die wir Merkmale und Standards erarbeitet haben. Dabei unterscheiden wir "Pflichtaufgaben einer Freiwilligenagentur" und "Zusatzprozesse". Bei den "Pflichtaufgaben" gehen wir davon aus, dass diese für die Arbeit einer Freiwilligenagentur unerlässlich sind. Die "Zusatzprozesse" sind ebenfalls sinnvoll und wichtig, werden vermutlich aber eher in größeren und länger arbeitenden Freiwilligenagenturen zu finden sein.

An dieser Stelle ein Überblick über alle Prozesse:

#### Pflichtaufgaben einer Freiwilligenagentur

<b>Kernprozess 1 (1KP)</b>	Information und Beratung von Freiwilligen
<b>Kernprozess 2 (2KP)</b>	Information und Beratung von Organisationen
<b>Kernprozess 3 (3KP)</b>	Personal- und Kompetenzentwicklung für freiwillige und berufliche Mitarbeiter/innen der Freiwilligenagentur
<b>Kernprozess 4 (4KP)</b>	Arbeitsstrukturen in der Freiwilligenagentur
<b>Kernprozess 5 (5KP)</b>	Öffentlichkeitsarbeit
<b>Kernprozess 6 (6KP)</b>	Nachhaltiges Qualitätsmanagement

#### Zusatzprozesse

<b>Zusatzprozess 10 (10ZP)</b>	Zusammenarbeit mit Unternehmen
<b>Zusatzprozess 11 (11ZP)</b>	Qualifizierung für freiwillige und berufliche Mitarbeiter/innen gemeinnütziger Organisationen
<b>Zusatzprozess 12 (12ZP)</b>	Entwicklung neuer Leistungen und Produkte
<b>Zusatzprozess 13 (13ZP)</b>	Finanzen
<b>Zusatzprozess 14 (14ZP)</b>	Freiwilligendienste

Alle Prozesse haben wir nach dem gleichen Muster bearbeitet und dargestellt.

**Jedem Prozess sind Leitsätze vorangestellt**, die unsere Idee, Ausrichtung und Philosophie bei diesem Prozess beschreiben. Dies sind zum Beispiel unsere Leitsätze für den ersten Kernprozess:

**Leitsätze zu Kernprozess 1:  
Information und Beratung von  
Freiwilligen**

*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 niedrigschwelligen Zugang, dokumentieren das Engagement und nehmen eine Auswertung unserer Beratungsarbeit vor.*

Im nächsten Schritt haben wir uns für jeden der Prozesse in der Regel auf drei Merkmale beschränkt. **Diese von uns ausgewählten Merkmale stehen für Teile des Prozesses, von denen wir glauben, dass sie für gute und erfolgreiche Arbeit, für Qualität besonders wichtig sind.**

Für den ersten Kernprozess „Information und Beratung von Freiwilligen“ haben wir beispielsweise folgende drei Merkmale ausgewählt:

Merkmal 1 zu Kernprozess 1:  
**Öffnungszeiten, telefonische Erreichbarkeit und  
Terminvergabe**

Merkmal 2 zu Kernprozess 1:  
**Information und Beratung von Freiwilligen sowie  
Dokumentation**

Merkmal 3 zu Kernprozess 1:  
**Auswertung der Beratung und des Engagements**

Für jedes Merkmal wurden von uns in einem weiteren Schritt **Standards** definiert.  
Hierzu wieder ein Beispiel aus dem ersten Kernprozess (1 KP):

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

Die **Punktwerte der Standards** sind die Grundlage für die Bewertung der Arbeit in den Freiwilligenagenturen, unabhängig davon, ob eine Selbstbewertung oder ein Audit durchgeführt wird.



## Die Qualitätspolitik der bagfa

In den folgenden Punkten finden Sie **wesentliche Aussagen zur Qualitätspolitik** der bagfa.

Diese sind zugeschnitten auf die Struktur der bagfa als Mitgliederverband, auf die Besonderheiten von Freiwilligenagenturen<sup>3</sup> (z.B. deren Größe oder Struktur, vgl. Fußnote)

sowie auf die Ziele, welche die bagfa mit der Einführung und Entwicklung dieses QMS verfolgt.

Die grundsätzlichen Aussagen zur Qualitätspolitik wurden im Jahr 2005 auf ihre praktische Tauglichkeit hin **überprüft und verbessert**.

Neben aller Verbindlichkeit, die wir anstreben, werden sie auch in den kommenden Jahren **weiterentwickelt**. Dies geschieht im Austausch mit allen Beteiligten. Dazu gehören neben den Mitgliedern der bagfa vor allem **unsere Kund/innen**: die **Bürger/innen**, die wir beraten und qualifizieren, die gemeinnützigen **Organisationen**, welche mit Freiwilligen arbeiten und freiwilligenfreundliche Strukturen entwickeln wollen, die **Unternehmen**, die freiwilliges Engagement ihren Mitarbeiter/innen ermöglichen und die **Kommunen**, welche ein Augenmerk auf die Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement haben sowie weitere Kooperationspartner/innen.

### Einführung und Beteiligung

Auf der Grundlage eines **Beschlusses der Mitgliederversammlung** vom 01.10.2004 wurde das QMS der bagfa **im Jahr 2005** in einer ersten Phase erprobt und eingeführt. Notwendige und sinnvolle Veränderungen oder Ergänzungen wurden in das Handbuch eingearbeitet. Über die Ergebnisse dieser Einführungsphase informierte die bagfa ihre Mitglieder. Insgesamt wurde das Qualitätsmanagement von den Beteiligten in zwei Richtungen als hilfreich eingeschätzt: zum einen für die Verbesserung der Qualität der eigenen Arbeit und zweitens für die erhöhte öffentliche Wirkung der Einrichtungen.

---

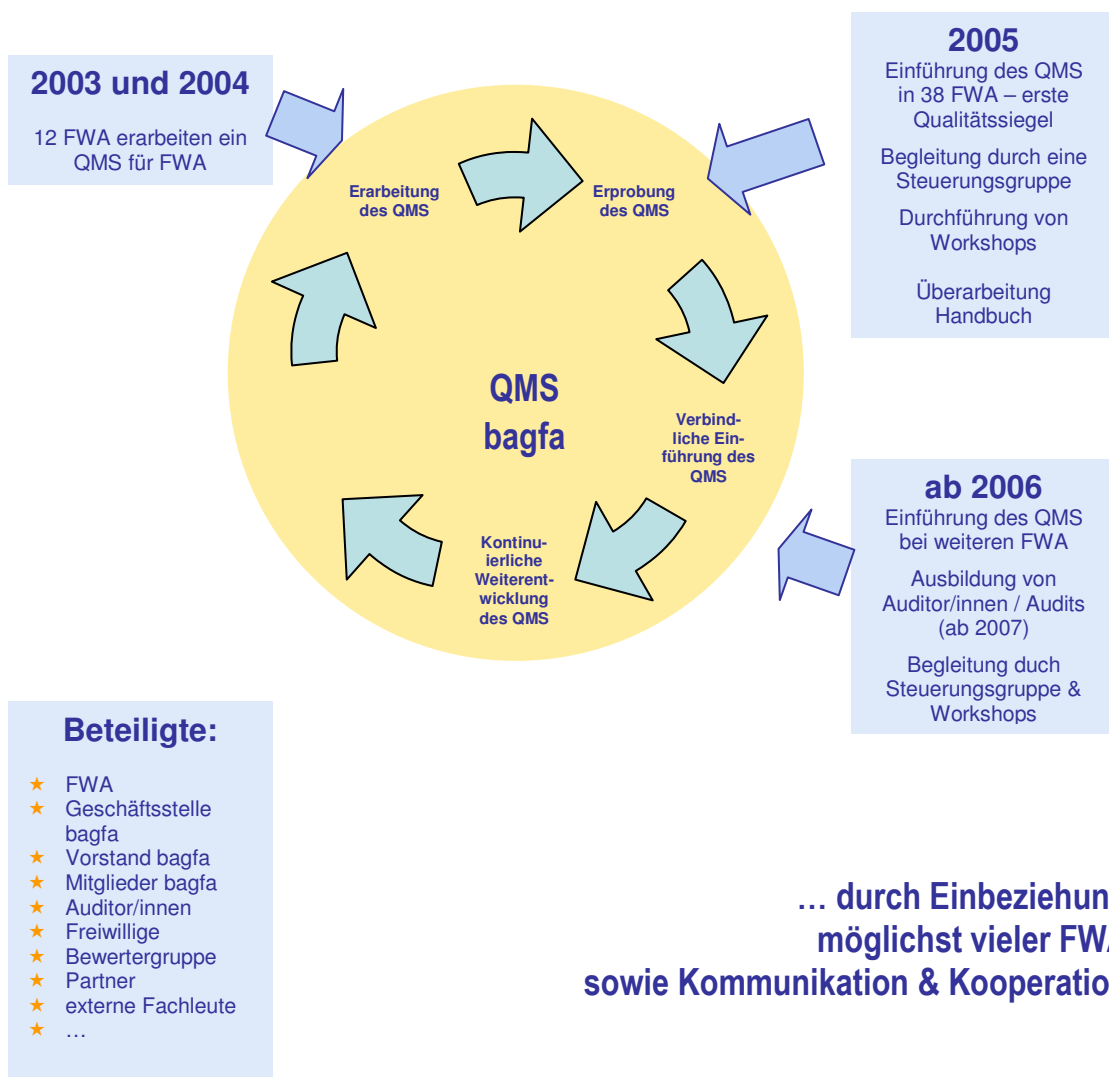
<sup>3</sup> Die strukturellen Eigenschaften dieser Einrichtungen vor Ort können verschieden sein: Die meisten Freiwilligenagenturen haben einen Standort in einer Kommune. Andere verfügen über mehrere Nebenstellen oder Standorte. Als eine Freiwilligenagentur definieren wir im Rahmen dieses QMS diejenige, die in sich eine organisatorische Einheit bei der Bearbeitung der Kernprozesse bildet, so z.B. bei der Ansprache der Zielgruppen oder bei der Verankerung in einem lokalem Raum.

So hat die Mitgliederversammlung der bagfa am 18. Oktober 2005 mit Beschluss dringend empfohlen, das Qualitätsmanagementsystem (QMS) der bagfa ab 2006 in Freiwilligenagenturen anzuwenden.

Für die Jahre 2005 bis 2007 vergab die bagfa das Qualitätssiegel an insgesamt 45 Freiwilligenagenturen.

Auch in Zukunft wird das QMS als Entwicklungsaufgabe für die bagfa begriffen: initiiert vom Vorstand, umgesetzt durch die Geschäftsstelle und fachlich begleitet von einer Steuerungsgruppe des Projektes.

### Ständige Weiterentwicklung & Verbesserung des QMS der bagfa...



## Kosten

Die Beteiligung am QMS der bagfa ist kostenpflichtig. Für das Jahr 2008 sind folgende Kosten verbindlich:

Leistung	für bagfa-Mitglieder	für andere Freiwilligenagenturen
Einsteiger-Workshop & Handbuch	130,- EUR	230,- EUR
Selbstbewertung, Workshop & Handbuch	300,- EUR	400,- EUR
Selbstbewertung & Handbuch	220,- EUR	320,- EUR
Handbuch QMS bagfa	50,- EUR	150,- EUR
Rezertifizierung	300,- EUR	400,- EUR

### Leistungen im Rahmen der Selbstbewertung:

- ★ das **QMS-Handbuch** (Handbuch als Papiausdruck und CD) und die jeweiligen Aktualisierungen für 2 Jahre (Online)
- ★ **Dokumentenauswertung** durch eine von der bagfa eingesetzte, unabhängige Bewertergruppe
- ★ Zugang zu den **zentralen Auswertungen**: Darstellung der eigenen Freiwilligenagentur im Vergleich zu anderen und damit Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten bzw. Schwachstellen
- ★ Unterstützung des **Erfahrungsaustausches und der Reflexion** von Freiwilligenagenturen

Die Bestellung der unabhängigen Bewerter/innen erfolgt von der bagfa. Sie werden entsprechend ihrer beruflichen oder ehrenamtlich erworbenen Erfahrungen und fachlichen Qualifikation ausgewählt. Die Bewertergruppe verfügt über Erfahrungen auf den folgenden Gebieten:

- ★ Qualitätsmanagement und Evaluationsverfahren
- ★ Arbeitsweise von Freiwilligenagenturen
- ★ Förderung / Unterstützung von freiwilligem Engagement

## Bei den Audits (ab dem Jahr 2008) kommen folgende Leistungen hinzu:

- ★ **Überprüfung der Praxis vor Ort** im Gespräch von Auditor/innen mit Mitarbeiter/innen
- ★ **Audit-Bericht** mit konkreten Veränderungsvorschlägen

Im Jahr 2007 wurden in zwei Modellstandorten Audits durchgeführt.

## Darstellung nach außen

Die Beteiligung am QMS der bagfa wird in Form eines **Qualitätssiegels** nach außen dargestellt.

Die Vergabe dieses Siegels ist an die Erreichung des Mindeststandards geknüpft. Das Qualitätssiegel unterscheidet zwischen der Selbstbewertung und dem Audit und ist für zwei Jahre gültig.

