

# Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Weltladen gewinnen und einarbeiten

Ein Leitfaden



## Impressum

### Herausgeber

**Weltladen-Dachverband e.V.**

Ludwigsstraße 11  
55116 Mainz  
Tel. (06131) 689 07-80  
Fax. (06131) 689 07-99  
www.weltladen.de  
info@weltladen.de



### AutorInnen und redaktionelle Mitarbeit

Heide Kuhlitz (Weltladen Münster),  
Katrin Schnackenberg (Weltladen Münster),  
Heike Heider (Weltladen Marburg),  
Elke Schwonke-Koerner (Weltladen Marburg),  
Johannes Lauber (Fair-Handels-Beratung Hessen),  
Birgit Schößwender (Fair-Handels-Beratung Hessen).  
Endredaktion: Birgit Schößwender

### Gestaltung

com|text

### Druck

Nexus-Druck, Frankfurt

### Bilder

Weltladen-Dachverband e.V.

LESEPROBE

# Editorial

## Liebe Weltladen-Mitarbeiterinnen und –Mitarbeiter,

Sie als langjährige MitarbeiterIn im Weltladen haben sich im Laufe der Zeit viel Wissen und praktische Fähigkeiten angeeignet. Souverän und sicher gehen Ihnen viele Vorgänge von der Hand und Sie verfügen über ein komplexes Wissen über den Fairen Handel, den Verkauf und das Vereinsleben. Wie aber gelingt es, neue MitarbeiterInnen in diese verschiedenen Wissensniveaus des Weltladens einzuführen und in das soziale Netz des Weltladens hineinwachsen zu lassen?

Sie haben es in der Hand, neue MitarbeiterInnen so einzuführen, dass sie Sicherheit und Kompetenz gewinnen und ihnen bald Flügel wachsen für die selbstständige Arbeit. Wachsen in Ihrem Weltladen den neuen MitarbeiterInnen in überschaubarer Zeit diese Flügel? Oder erleben Sie es immer wieder, dass MitarbeiterInnen den Weltladen wieder verlassen? Dieser Leitfaden lädt Sie ein, die Einführung neuer MitarbeiterInnen optimal zu gestalten und Ihre eigenen pädagogischen Fähigkeiten weiter zu entwickeln.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und freuen uns über Anregungen zu diesem Konzept!

*Die AutorInnen*

## Inhalt

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Neue MitarbeiterInnen gewinnen</b> .....	<b>6</b>
<b>3 Das Erstkontakt-Gespräch</b> .....	<b>9</b>
<b>4 Bausteine für die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen im Weltladen</b> .....	<b>11</b>
4.1 Auswahl von MentorInnen, KoordinatorIn und SeminarleiterInnen .....	11
4.2 Das Lerntagebuch.....	13
4.3 Das MentorInnenmodell zur Einarbeitung in der Praxis .....	13
4.4 Einstiegsseminar für neue MitarbeiterInnen.....	16
<b>5 Begleitung und Abschluss des Einführungsprozesses</b> .....	<b>19</b>
5.1 Mit Feedback Probleme rechtzeitig erkennen .....	19
5.2 Abschluss des Einarbeitungsprozesses und Zertifikat .....	19
<b>6 Kontinuierliche Weiterbildung ist wichtig</b> .....	<b>20</b>
<b>7 Literatur und Materialien</b> .....	<b>21</b>
<b>8 Anhang</b> .....	<b>22</b>

## 2. Neue MitarbeiterInnen gewinnen

Der Nachwuchs ehrenamtlicher MitarbeiterInnen ist für Weltläden überlebensnotwendig. Auch wenn oft beklagt wird, dass es früher leichter gewesen wäre, Leute für ehrenamtliche Mitarbeit zu motivieren: die Zahl der ehrenamtlich Tätigen ist relativ stabil geblieben und liegt etwa bei 34% der Bevölkerung über 14 Jahren in Deutschland, das sind etwa 22 Mio. Menschen. Ein weiteres Drittel wäre bereit, sich ehrenamtlich zu engagieren, weiß aber nicht wo und wie. Statt von einem "Rückgang" kann von einem "Wandel des Ehrenamtes" gesprochen werden.

"Altes" Ehrenamt	"Neues" Ehrenamt
Orientierung an Organisationen (wie Ortsverein und Kirchengemeinde) entsprechend eigener weltanschaulicher Bindung	Wahl des Engagements (aus der Perspektive vorhandener Alternativen) nach Interesse an den Inhalten der Arbeit
Sinnhaftigkeit und Nützlichkeit ergeben sich aus der Tätigkeit des Verbandes / der Organisation	Sinnhaftigkeit und Nützlichkeit ergeben sich aus dem Inhalt des Engagements
eher altruistische Orientierung und Zurückdrängung eigener Bedürfnisse	Erwartung an interessante Arbeit, die dem individuellen Anspruchsniveau entspricht, (auch) Selbstentfaltung ermöglicht und Spaß macht
eher hierarchische Einordnung in Verbandsstrukturen	Mitgestaltung der Arbeit (Inhalt, Umfang, Dauer) als bedeutsames Motiv
Konzentration auf eine Organisation und häufig langfristiges Engagement	Wunsch nach Vielfalt und Abwechslungsreichtum: in Umfang und Dauer begrenztes Engagement bzw. Engagement bei mehreren Organisationen
auf Dauer und auf verbindliche Mitarbeit angelegte Gruppe als Organisationsform	auf kurz- und mittelfristige Verpflichtung angelegte Initiativgruppen, Projekte und Aktionen als Organisationsform

Die Unterscheidung in 'alte' und 'neue' Formen dient vor allem der besseren Beschreibung gegenwärtiger Tendenzen. Die Übergänge sind z.T. fließend und es können sich auch beide Anteile in einer Person finden. Ein eher traditionelles Verständnis von kontinuierlichem Engagement ist durchaus weiterhin vorhanden und auch wichtig, z.B. um Kontinuität in Gruppen zu gewährleisten. Auch kann langfristiges Engagement aus einem eher projektorientierten Einstieg entstehen, es sollte nur nicht von Anfang an erwartet werden.

Die veränderten Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement lauten also:

- Menschen entscheiden sich bewusst für eine Tätigkeit im Weltladen und nicht, weil es in der Familie oder im Freundeskreis so üblich ist.
- Ehrenamtlich engagierte Menschen brauchen Anerkennung für ihre Tätigkeit, die sie früher aus ihrem traditionellen sozialen Umfeld bezogen bzw. weniger brauchten, weil das soziale Umfeld ihnen Sicherheit und Orientierung gab. Wichtige Voraussetzung für Anerkennung ist die Möglichkeit, sich zu entfalten und seine Fähigkeiten einzusetzen.
- Die Gruppe des Weltladens muss für jeden Einzelnen die Funktion eines sozialen Netzwerkes erfüllen, die über die reine Arbeit hinausgeht. Das bedeutet, dass auch die gemeinsam verbrachte Freizeit ein wichtiger Motivationsfaktor für ehrenamtliches Engagement ist (Ladenwochenende, Kneipengang nach Ladentreffen,...).

- Ideologisch-politische oder ethisch-moralische Motivation ist weniger stark ausgeprägt als vermutet. Wichtiger ist die Rolle der Ladengruppe als sozialer Orientierungsrahmen.
- Es ist wichtig, sich in der Ladengruppe über das Ziel und den Inhalt der Arbeit zu verständigen und die Diskussion darüber immer wieder zu führen, da sich Rahmenbedingungen und Herausforderungen ändern. Diese Diskussionen sind notwendig, damit sich die MitarbeiterInnen mit der Arbeit identifizieren können. Die Haltung „Das haben wir schon immer so gemacht“ ist kontraproduktiv.
- Vermehrt erwarten ehrenamtlich Engagierte auch, bei ihrer Tätigkeit etwas zu lernen, fortgebildet zu werden. Ehrenamtliche Tätigkeiten werden nicht mehr nur gemacht, weil sie gemacht werden müssen, sondern weil die Ehrenamtlichen auch etwas davon haben.
- Anbieter von ehrenamtlichen Tätigkeiten müssen eine gewisse Professionalität aufweisen, um aus dem breiten Angebot an Vereinen und Initiativen als besonders attraktiv heraus zu stechen.

Das bedeutet, dass ehrenamtliche Tätigkeiten zunehmend einen instrumentellen Charakter annehmen. Es geht stärker darum, eigene Interessen zu befriedigen (Spaß, soziale Orientierung, Weiterbildung, Zugang zu Ressourcen).

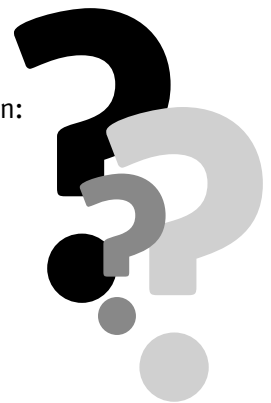
#### Wenn im Mittelpunkt eine Aufgabe steht, die

- inhaltlich überzeugend ist (sowohl für die gegenwärtigen MitarbeiterInnen selbst als auch für die künftigen),
  - begrenzt ist (zeitlich überschaubar, nicht überfordernd, klar beschrieben) und
  - Mitgestaltung ermöglicht,
  - den MitarbeiterInnen eine soziale Orientierung bietet
- dann sind nach wie vor Menschen für ehrenamtliches Engagement zu gewinnen.

#### Vor dem Start: Wer sucht wen, warum?

Bevor Aktivitäten zur Gewinnung neuer MitarbeiterInnen gestartet werden, empfiehlt es sich, folgende Voraussetzungen innerhalb des Weltladens zu klären:

- Welches Selbstverständnis hat unser Laden?
- Was ist ein Weltladen?
- Welches Bild von uns möchten wir in der Öffentlichkeit vermitteln?
- Warum möchten wir neue Leute?
- Was erhoffen wir uns? Wovor „fürchten“ wir uns?
- Welche Erwartungen werden an freiwillig Mitarbeitende gestellt?
- Für welche Aufgaben suchen wir neue Leute?
- Welche Angebote für neue MitarbeiterInnen stehen zur Verfügung?
- Wer sind die AnsprechpartnerInnen für interessierte Personen?
- Wie sieht die Begleitung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen für die Zeit der Einarbeitung aus? Haben wir MitarbeiterInnen, die dies übernehmen können?



## 4 Bausteine für die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen im Weltladen

Für die Einarbeitung schlagen wir zwei unterschiedliche Vorgehensweisen und darauf aufbauende Kombinationen vor. Diese ergeben sich sowohl aus der Größe und Struktur des Weltladens und der Anzahl der Interessenten innerhalb eines Einarbeitungszeitraums als auch aus den unterschiedlichen Erfordernissen in den einzelnen Bereichen der Weltladenarbeit. In den meisten Fällen werden einzelne MitarbeiterInnen angelernt, die im so genannten **MentorInnenmodell** (siehe 4.3) im laufenden Ladenbetrieb eingeführt werden. Die Stärke dieser Vorgehensweise ist die praxisorientierte Einführung in den Ladenalltag, bei der sich „die Neuen“ gleich erproben können. Ihre Schwäche ist die theoretische Einführung, weil dafür immer zu wenig Zeit im Ladenalltag ist, weshalb das MentorInnenmodell mit eher theoretischen Lerneinheiten, bevorzugt in der Gruppe, kombiniert werden sollte. Speziell für einen „großen“ Weltladen mit einem hohen Mitarbeiterbedarf und einer hohen Fluktuation bietet sich ohnehin die Schulung bzw. Einarbeitung mit einer Starter-Gruppe in **Seminarform** (siehe 4.4) an. Dies ist auch für kleinere Weltläden relevant, die mehrere Bewerber gleichzeitig aufnehmen oder mit benachbarten Weltläden zusammenarbeiten können. Zudem können die Seminare so gestaltet werden, dass sie auch für eingearbeitete MitarbeiterInnen interessant sind und bestehende Kenntnisse auffrischen. Speziell nach MitarbeiterInnen-Werbeaktionen bieten sich terminierte Einführungsseminare an, die je nach Umfeld des Weltladens auch fest im Jahreslauf verankert werden können.

Ergänzend empfiehlt sich die Einrichtung eines **Lerntagebuchs** (siehe 4.2), mit dessen Hilfe die einzelnen Einarbeitungsschritte und Inhalte dokumentiert werden.

Unabhängig von der gewählten Form der Einarbeitung ergeben sich bestimmte **Anforderungen** an diejenigen Personen, die das Einführungsseminar durchführen, als MentorInnen zur Verfügung stehen oder auch die gesamte Einarbeitung im Weltladen koordinieren.

### 4.1 Auswahl von MentorInnen, KoordinatorIn und SeminarleiterInnen

Die verbindliche persönliche Beziehung zwischen dem/der MentorIn und dem/der neuen MitarbeiterIn ist die Grundlage für einen gelingenden Anleitungsprozess. Zudem ist es wichtig, dass NeueinsteigerInnen die Teamarbeit im Weltladen – etwa in den verschiedenen Arbeitsgruppen oder bei Ladentreffen – kennen lernen und miterleben.

Die MentorInnen werden von einer koordinierenden Anleitungsperson begleitet. Der/die MentorIn hat so eine/einen AnsprechpartnerIn für auftretende Probleme in Patenschaft oder bei Seminareinheiten. Außerdem sollte es regelmäßige Treffen für das Einarbeitungs-Team geben, bei dem Erfahrungen ausgetauscht und Inhalte vertieft werden können (ähnlich Supervisionsprozess). Der/die MentorIn muss sein Repertoire für den Prozess der doppelten Vermittlung (Beratung eines neuen Mitarbeiters/einer neuen Mitarbeiterin für deren Beratung mit Kunden) erst entwickeln und erproben und die dabei entstehenden Unsicherheiten bearbeiten lernen. Eine Sicherung der Anleitung kann zum Beispiel durch (regelmäßige) Fortbildung für die MentorInnen geschehen; dies gilt in ähnlicher Form für die SeminarleiterInnen.

Im Anhang wird in einer Übersicht dargestellt, wie die MentorInnen auf unterschiedliche Typen von neuen MitarbeiterInnen eingehen können.

**Tipp:** Als inhaltliches Schulungsmaterial für MentorInnen und SeminarleiterInnen, z.B. zu den Grundlagen des Fairen Handels, empfiehlt sich der „Grundkurs Weltladen“, der beim Weltladen-Dachverband bezogen werden kann.

Bei der Auswahl derjenigen Personen, welche die Einarbeitung im Weltladen durchführen, sollte auf folgende Kompetenzen geachtet werden:

- Solide Verkaufserfahrung im Weltladen,
- Lust an der Arbeit,
- Konfliktfähigkeit,
- Verantwortungsbewusstes Arbeiten, Vorbildfunktion,
- ideal sind Erfahrungen in der Praxisanleitung von MitarbeiterInnen oder die Teilnahme an Fortbildungen, in denen Anleitungs-, Beratungs- und Lehrprozesse thematisiert wurden (zumindest für die KoordinatorIn der Einarbeitung),
- Fähigkeit zur didaktischen Reduktion, d.h. Arbeitsabläufe und Themen in überschaubaren und einfachen Portionen darbieten zu können.
- SeminarleiterInnen sollten zudem den Umgang mit einer Gruppe gewohnt sein, wohingegen MentorInnen nur eine Person betreuen müssen.<sup>3</sup>

Generell spielt die Vorbildfunktion der Anleitenden auf der Basis des Drei-Säulen-Modells der Motivation eine wichtige Rolle:

### Das Drei-Säulen-Modell der Motivation

Einbeziehen	Ermutigen	Vorbild sein
Informationen weitergeben	Positives Feedback	Regeln selbst beachten
Vorschläge und Kritik einholen	Lob und Anerkennung	alle Mitarbeiter gleich u. fair behandeln
Um Hilfe bitten	Unterstützung	ungeliebte Aufgaben übernehmen

Quelle: eigene Darstellung nach buw-Schulungsunterlagen

Möglicherweise kann die Arbeit der MentorInnen honoriert werden (finanziell; mindestens jedoch mit einem Zeugnis), um diese Arbeit aufzuwerten und deren Qualität zu sichern.

Die Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen und der Umgang mit MitarbeiterInnen generell sollten mit einer Haltung von gegenseitiger Wertschätzung und Anerkennung geschehen. Das ist mehr und auch etwas anderes, als „Danke“ zu sagen.



Im Anhang findet sich ein Schreiben, das MentorInnen und SeminarleiterInnen auf ihre Aufgabe vorbereitet und dafür motiviert.

<sup>3</sup> Scherpner, Martin; et. al.: Anleiten, Beraten und Lehren: Prinzipien sozialarbeiterischen Handelns. Anregungen für die Praxisanleitung und Beratung von Mitarbeiterinnen, Frankfurt am Main 1992, S.11ff.

## 5. Begleitung und Abschluss des Einführungsprozesses

### 5.1 Mit Feedback Probleme rechtzeitig erkennen

Um eine qualifizierte Einführung zu gewährleisten, empfiehlt es sich, eine Terminliste anzulegen und den Zeitpunkt für ein erstes Feedback-Gespräch zu vereinbaren. In diesem Gespräch tauschen sich neue MitarbeiterIn und MentorIn über die ersten Eindrücke der Einarbeitung aus. Diese Reflexion gewährleistet eine gute Weiterarbeit und kann zusätzliches Vertrauen schaffen. Die Gesprächsatmosphäre sollte angenehm und harmonisch gestaltet werden. Im Verlauf der Einarbeitungszeit kann und sollte es mehrere dieser Feedback-Gespräche geben.



Ein Beispiel für Leitfaden und Protokollraster für ein Zwischengespräch mit dem/der neuen MitarbeiterIn findet sich im Anhang.

### 5.2 Abschluss des Einarbeitungsprozesses und Zertifikat

Ist die Einarbeitung beendet sollte ein Abschlussgespräch erfolgen, an dem neben dem/der MentorIn auch der/die zuständige KoordinatorIn der gesamten Einarbeitung im Weltladen teilnehmen sollte. Hier geht es darum, eine gemeinsame Einschätzung über die erreichten Kompetenzen des/der neuen MitarbeiterIn zu finden und sich gegenseitig Feedback über den gesamten Einarbeitungsprozess zu geben. Sieht sich der/die neue MitarbeiterIn in der Lage, bestimmte Aufgaben selbstständig zu übernehmen und wie schätzen dies die AnleiterInnen ein? Welche Aufgaben werden dies in Zukunft sein? Da bereits während der gesamten Einarbeitungsphase Gespräche stattfanden, sollten hier keine neuen gravierenden Probleme auftauchen. Es geht vor allem darum, einen Prozess, dessen Tendenz schon vorher absehbar war, zu einem gemeinsamen Abschluss zu bringen.



Ein Beispiel für einen Leitfaden/Protokollraster für ein Abschlussgespräch mit dem/der neuen MitarbeiterIn findet sich im Anhang.

Am Ende des Gesprächs steht eine Vereinbarung über die weitere Zusammenarbeit bzw. über deren Beendigung. Wenn die Weltladen-Gruppe über eine schriftliche Selbstverpflichtung verfügt, die von allen Mitarbeitenden unterzeichnet wird, so wäre dies der geeignete Moment für den/die neue MitarbeiterIn, sie zu unterzeichnen. Auch das Zertifikat über den abgeschlossenen Einarbeitungsprozess könnte überreicht werden – netter wäre dies aber im Ladenplenum. Denn die Einarbeitungsphase schließt mit der Übergabe eines geeigneten Zertifikats o. ä. ab, das zur Dokumentation des Gelernten, der eigenen Qualitätssicherung und der Motivation der Mitarbeitenden dient. Mit dem Zertifikat werden die regelmäßige Anwesenheit, die praktische Einarbeitung und die Einführung in die theoretischen Grundlagen des Fairen Handels bestätigt.



Beide Varianten sind im Anhang als Anregungen abgedruckt. Tipp: Auch länger gedienten Mitarbeitenden sollten auf Anfrage Zeugnisse oder Bestätigungen über ihre Mitarbeit ausgestellt werden, siehe Muster im Anhang.

Wir schlagen zwei Varianten vor: Eine ist angelegt wie ein Zeugnis und kann bei Bewerbungen eingesetzt werden. Eine andere Variante, das „Weltladen-Diplom“, ist eher spielerisch angelegt. Wie das Zeugnis-Zertifikat bestätigt es den Abschluss der Einarbeitungsphase, aber der Akzent liegt eher auf dem „Feiern“ des Übergangs zur selbständigen Mitarbeit im Weltladen.

#### Checkliste Abschluss und Zertifikat

- Abschlussgespräch durchführen und protokollieren
- Vereinbarung über weitere Zusammenarbeit treffen
- Feedback auswerten
- Zertifikat/ Weltladen-Diplom/ Zeugnis formulieren und layouten
- Rückmeldung zum Zeugnis von MitarbeiterIn einholen
- Ausdruck auf Briefpapier vorbereiten
- „Gestaltete“ Übergabe (z.B. im Ladentreff mit kleinem Umtrunk)