

Ute Clausner

---

## Freiwilligenmanagement in Bewegung

Im Bereich der Engagementförderung und des Freiwilligenmanagements bietet die Akademie für Ehrenamtlichkeit Organisationen verschiedene Formate zur Weiterentwicklung und Reflektion an. Im Rahmen dieser Tätigkeiten setzen sich die Mitarbeiter\*innen mit unterschiedlichen Entwicklungen und Trends im Bereich des freiwilligen Engagements auseinander. Gesellschaftliche Trends wie der demografische Wandel, Mobilitätsfragen, Digitalisierung, der anstehende Generationenwechsel in Vereinen (bei Mitgliedern, Engagierten und in den Führungspositionen) oder Veränderungen in der Arbeitswelt führen dazu, dass Engagementförderung in den letzten Jahren komplexer geworden ist. Freiwilligenmanagement muss sich hiermit auseinandersetzen und neue Lösungsansätze finden.

## New Work und Freiwilligenmanagement

Veränderungen in der Arbeitswelt durch den sogenannten New Work haben Einfluss auf das Engagementverständnis von Engagierten und Interessierten. Um ihnen gerecht zu werden, braucht es veränderte Herangehensweisen aller Beteiligten an die Zusammenarbeit, die Aufgabenverteilung sowie die Transparenz über Entscheidungen und Partizipationsmöglichkeiten in den Organisationsstrukturen.

Folgende Übersicht soll dies verdeutlichen<sup>1</sup>:

	<b>Old Work (Ehrenamt)<sup>2</sup></b>	<b>New Work (freiwilliges Engagement)<sup>2</sup></b>
Aufgabenverteilung	Feste Strukturen, etablierte Routinen, Hierarchie; Hauptamtliche (HA) Geschäftsführung (GF) und/oder Vorstand identifizieren Aufgaben; Ehrenamtliche werden informiert	flexible Prozesse, Interessengeleitet, gemeinsame Aufgabenplanung

---

<sup>1</sup> Der Old Work Ansatz spiegelt das Verständnis des Ehrenamtes mit klaren Strukturen und Hierarchien wider, hingegen steht das freiwillige Engagement, was sich stark an Interessen der Engagierten orientiert und partizipativ projekthaft ausgerichtet ist für den New Work Ansatz.

<sup>2</sup> Die Begriffe Ehrenamt und freiwilliges Engagement werden in der Praxis synonym und nicht in Form einer solchen Abgrenzung verwendet. In dieser Darstellung sollen sie die unterschiedlichen Herangehensweisen verdeutlichen.

Transparenz bei Entscheidungen	HA, GF und/oder Vorstand bestimmen Strategie, HA und EA implementieren diese; starre Aufgabenverteilung, die sich nach dem Organigramm richtet	HA, Vorstand und freiwillig Engagierte*r bestimmen und implementieren Strategie gemeinsam; flexible Aufgabenverteilung je nach Problemstellung
Ablauf von Entscheidungsprozessen	Festes Protokoll, Fokus liegt auf der Übergabe von Informationen und Berichten	Ergebnisorientiert, Fokus liegt auf Partizipation

Diese Unterscheidung bedeutet keine Wertung, sondern soll verdeutlichen, dass beide Ansätze ihre Daseinsberechtigung haben und je nach Engagementtätigkeit benötigt werden und unterschiedliche Zielgruppen bedienen. Wollen Freiwilligenmanager\*innen beide Gruppen ansprechen, müssen sie zweigleisig fahren und die unterschiedlichen Arbeitsweisen und Kommunikationsstile berücksichtigen. Arbeiten Menschen in einem Team zusammen, die diese unterschiedlichen Ansätze verfolgen, sind enttäuschte Erwartungen, Missverständnisse und Konflikte vorprogrammiert. Freiwilligenmanagement hat hier die Aufgabe einen Perspektivenwechsel zu unterstützen und je nach Engagementverständnis feste Strukturen oder strukturierte Freiräume und Zwischenräume in dem beides möglich ist, zu schaffen.

### **Diversifizierung der Engagierten**

Die Passgenauigkeit der Person zu einem Ehrenamt oder freiwilliges Engagement ist das A und O für das Finden und Halten von Engagierten. Nur worin besteht dieses »Passen«? Wie der Freiwilligensurvey<sup>3</sup> und weitere Studien zeigen, spielen viele Faktoren eine Rolle<sup>4</sup>:

- Zeitumfang und Dauer

Hier reicht die Bandbreite von kurzfristigen einmaligen Tätigkeiten bis hin zu regelmäßigen monatlichen Tätigkeiten mit einer Dauer von zwei Stunden pro Woche bis hin zu täglich 8 Stunden oder mehr. Je nach Zielgruppe kann es sich um einen begrenzten Zeitraum im Rahmen einer Projektstätigkeit handeln oder um ein Ehrenamt auf Lebenszeit.

- Alter

Jüngere Menschen sind beispielsweise eher an begrenzte Zeiträume in Form von Projekten interessiert. Es gibt aber auch Familienbiografien in denen ein Ehrenamt in der Familie weitergeben wird und sich die gesamte Familie in einer Organisation engagiert.

---

<sup>3</sup> Freiwilliges Engagement in Deutschland. Zusammenfassung zentraler Ergebnisse des Vierten Deutschen Freiwilligensurveys  
<https://www.bmfsfj.de/blob/113702/53d7fdc57ed97e4124ffec0ef5562a1/vierter-freiwilligensurvey-monitor-data.pdf>

<sup>4</sup> Diese Auflistung ist eine Sammlung von einigen Faktoren und hat nicht den Anspruch vollständig zu sein.

- **Mobilität**

Je nach Wohnort, ob in der Stadt oder im ländlichen Raum spielt die Erreichbarkeit (Verkehrsmittel, Fahrdienste, Erstattung von Kosten) des Engagementsortes oder der Veranstaltungen eine große Rolle. Hinzu kommt ein barrierefreier Zugang für bspw. Rollstühle oder Rollatoren.

- **Lebensphase**

Je nach Lebensphase verändert sich das Engagementinteresse. In der Familienphase engagieren sich Eltern bspw. meist im Lern- und Lebensumfeld der Kinder.

- **Motive**

Jugendliche haben ein großes Interesse sich durch ihr Engagement zu qualifizieren, hingegen suchen Ältere eher Kontakt zu anderen Menschen und zu anderen Generationen.

- **Digitales Ehrenamt**

Einige Tätigkeiten sollten online ausgeübt werden können, da dies jederzeit möglich ist und ortsungebunden stattfinden kann. So können neue Zielgruppen für das Engagement gewonnen werden.

- **Zwischenmenschliche Beziehungen**

Persönlichen Begegnungen mit anderen Menschen im Rahmen ihres Engagements spielt für viele Engagierte eine große Rolle. Für andere wiederum ist die Aufgabe oder Tätigkeit an sich zentral, persönlicher Kontakt zu Freiwilligenmanager\*innen und anderen Engagierten spielt hingegen kaum eine Rolle.

- **Organisationskultur**

Häufig sind Organisationen durch ihre Geschichte und eine eigene Kultur geprägt, die sich in unterschiedlichen Aspekten wie Kommunikation, Zusammenarbeit, Konfliktfähigkeit, Offenheit gegenüber Neuem u.a. abbildet. Hier gilt es zu hinterfragen, ob Engagierte und Interessierte darin ihre Potentiale entfalten und leben können, oder sich daran reiben und frustriert die Organisation verlassen.

Organisationen versuchen ihre Angebote dementsprechend zu verändern. So entstehen neue Formen des Kurzzeitengagements in Form von Pools von Engagierten, die bei Bedarf für kurze Einsätze angesprochen werden. Immer mehr Organisationen kooperieren im Rahmen von Veranstaltungen und Fortbildungen miteinander, um Ressourcen sinnvoll einzusetzen, Engagierten zu vernetzen und Erfahrungsaustausche über die eigene Organisation hinaus zu ermöglichen. Es zeigt sich eine Entwicklung weg vom Organisationsbezug auf sich selbst und Konkurrenzdenken hin zur Öffnung, Austausch und Kooperation mit anderen Organisationen.

Für das Freiwilligenmanagement bedeutet diese Diversifizierung, sich bewusst mit aktuellen Trends und dem gesellschaftlichen Wandel auseinanderzusetzen und mögliche Entwicklungen vorauszudenken um daraus frühzeitig strategische Schritte ableiten zu können. Für Freiwilligenmanager\*innen heißt es, kreativ und vorausschauend zu sein, neue Ideen für

Tätigkeiten und Veranstaltungen zu entwickeln, mit Blick über die eigene Organisation hinaus.

### **Autorin**

*Ute Clausner ist als Leiterin des Projektes Engagementförderung online lernen, sowie als Trainerin und Beraterin in der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (AFE) tätig. Sie hat langjährige Erfahrungen als Tischlerin, Freiwilligenkoordinatorin und Pädagogin in der internationalen Jugendarbeit. In ihrem Masterstudium (Nonprofit-Management und Public Governance) hat sie sich fundiert mit Nonprofit-Management insbesondere Freiwilligenmanagement auseinandergesetzt.*

**Kontakt:** [clausner@ehrenamt.de](mailto:clausner@ehrenamt.de)

### **Redaktion**

#### **BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Europa**

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel.: +49 30 62980-114

[europa-bbe@b-b-e.de](mailto:europa-bbe@b-b-e.de)

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)