

## Freiwilligenmanagement mit verteilten Rollen

Viele Non-Profit Organisationen und Vereine schätzen mittlerweile den Wert von Freiwilligenmanagement als Konzept zur Engagementförderung. Freiwillige werden damit gezielt gewonnen, beraten, begleitet, anerkannt und verabschiedet und speziell ausgebildete Fachkräfte – Freiwilligenmanager\*innen – arbeiten daran, dass sich innerhalb der Organisation engagementfreundliche Rahmenbedingungen und Haltungen etablieren.

Häufig wird jedoch beklagt, dass diese positive Haltung gegenüber Ehrenamtlichen und Freiwilligen nicht die ganze Organisation durchdringt und an vielen Stellen der Wandel hin zu einer modernen Engagementkultur nicht in Gang kommt<sup>1</sup>. In einigen Fällen steht und fällt die Engagementförderung mit bestimmten Akteuren und es wird befürchtet, dass sich mit deren Ausscheiden in Sachen Ehrenamt nicht mehr viel bewegen wird. Es stellt sich mittlerweile nicht mehr die Frage ob, sondern wie Freiwilligenmanagement personell, strukturell und kulturell so in die Organisation implementiert werden kann, damit sich in möglichst allen Engagementbereichen das notwendige Wissen und die Haltung etabliert und nachhaltig verankert bleibt.

### 1. Personelle Verankerung des Freiwilligenmanagements:

Eine Non Profit Organisation braucht an ganz unterschiedlichen Stellen Menschen, die über ein Grundverständnis von Freiwilligenmanagement verfügen. Nur wenn die Haltung und das Wissen, wie man mit Freiwilligen und Ehrenamtlichen professionell umgeht, ein integraler Bestandteil der Organisation ist, kann sich eine gute Engagementkultur entwickeln.

Zurzeit werden vielerorts Multiplikator\*innen für ein dreistufiges System zur Unterstützung des Freiwilligenmanagements intern ausgebildet und vernetzt. Sie fungieren damit auch als sogenannte *Promotoren* des systematischen Freiwilligenmanagements, da sie sich in ihrer neuen Rolle mit besonderem Engagement für dieses Thema stark machen. Der Grundgedanke beruht auf dem Promotoren-Modell von Witte<sup>2</sup> und Hauschildt<sup>3</sup>, und unterscheidet

---

<sup>1</sup> Siehe auch Interviews in Reifenhäuser, Carola et al.: »Freiwilligenmanagement in der Praxis«. Beltz Juventa Verlag, 2016

<sup>2</sup> Eberhard Witte: Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell. Schwartz, Göttingen 1973.

<sup>3</sup> Jürgen Hauschildt: Promotoren – Champions der Innovation. Gabler, Wiesbaden 1999.

Macht-, Fach- und Prozesspromotoren. Bezogen auf das Freiwilligenmanagement kann man von Freiwilligenmanager\*innen als Fachpromotoren sprechen. Die Leitung einer Non-Profit Organisation oder des Vereins sind in diesem Modell die Machtpromotoren und die unmittelbaren Ansprechpartner\*innen der Freiwilligen können als Prozesspromotoren angesehen werden.

Was bedeutet das Promotoren-Modell für die Praxis des Freiwilligenmanagements?

Als Machtpromotor hat die Leitungsebene vornehmlich die Aufgabe, eine positive Grundhaltung den Engagierten und der Engagementförderung gegenüber zu etablieren. Sie müssen dafür den Willen zur strategischen Weichenstellung aufbringen sowie personelle (Stellen bzw. Stellenanteile), materielle (z. B. Büro) und finanzielle Ressourcen (Budget) bereitstellen. Nicht zuletzt schenken Machtpromotoren dem »Thema« ernsthaftes Interesse und Aufmerksamkeit (Management Attention).

Darüber hinaus unterstützt die Leitungsebene aktiv ihre Fachpromotoren - die geschulten Freiwilligenkoordinator\*innen und Freiwilligenmanager\*innen – die das für die Organisation passende »System« zur Gewinnung, Einbindung und Koordination von Freiwilligen aufbauen und stetig weiterentwickeln.

Aber auch bei den Mitarbeitenden an der operativen Basis ist ein Grundwissen über Ehrenamt und Engagementförderung nötig. Das sind vor allem die Fachkräfte vor Ort, - beispielsweise die hauptamtliche Pflegekraft in einem Seniorenheim oder die ehrenamtliche Projektleitung eines Flüchtlingshelferkreises – die gleichzeitig auch Ansprechpartner\*innen von Ehrenamtlichen sind. Bislang hat man in der Diskussion um Freiwilligenmanagement diesem Personenkreis eher wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Deren Zeit ist oft knapp und Freiwilligenmanager\*innen fehlt nicht selten Energie und Handwerkszeug, diesem Personenkreis die notwendigen Kompetenzen zur Begleitung von Freiwilligen zu vermitteln. Doch gerade die Ansprechpartner\*innen tragen erheblich zur Innen- und Außenwirkung des freiwilligen Engagements bei. Hier soll ein »digitaler Schulungskoffer«, der von der Beratergruppe ehrenamt entwickelt worden ist, Abhilfe schaffen. Zielgruppengerecht aufbereitet stellt er Material zur Verfügung, um in maximal sieben Stunden einen Kreis von Ansprechpartner\*innen auf ihre Rolle vorzubereiten. Er enthält nicht nur Präsentationen und Teilnehmerunterlagen zum Herunterladen, sondern auch Traineranleitungen, ein Lehrvideo sowie Tipps für die Moderation (als DVD bestellbar unter <https://lms.beratergruppe-ehrenamt.de>). Der Vorteil liegt vor allem darin, dass Personen aus der Organisation selbst diese Schulung durchführen und diese somit auf den Bedarf vor Ort abstimmen können.

Einige Organisationen ergänzen ihr Multiplikatoren-System durch weitere Fachpromotoren, die sich auf Fachberatung vor Ort zum Thema Ehrenamt spezialisieren. Sie beraten z. B. ehrenamtliche Teams, wie sie neue Freiwillige gewinnen oder Nachfolger finden können. Dafür hat die Beratergruppe ehrenamt ein Online-Lernmodul »Ehrenamtliche gewinnen« entwi-

ckelt<sup>4</sup>. Auch hier liegt der Vorteil in der Vermittlung von organisationsspezifischen Kompetenzen durch Personen, die selbst Teil des Vereins oder Verbandes sind.

## **2) Strukturelle Verankerung des Freiwilligenmanagements**

Das Zusammenspiel von hauptberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeitenden muss organisiert werden, damit es reibungslos funktioniert. Durch Freiwilligenmanagement wird eine entsprechende Infrastruktur geschaffen, die nicht an bestimmte Personen gebunden ist und z. B. einen Personalwechsel bei den Multiplikator\*innen überdauert. Ein Baustein dieser Infrastruktur sind verschriftlichte Aufgabenprofile. Ein Aufgabenprofil definiert nicht nur den Aufgabenbereich eines\*r Freiwilligen, es ermöglicht auch eine passgenauere Ansprache von Engagement-Interessierten. Aufgabenprofile haben sich in der Praxis durchweg bewährt. Sie sind sozusagen »state of the art«. In ähnlicher Weise gilt es zu regeln, welche Aufgaben und Kompetenzen die Multiplikator\*innen auf den verschiedenen Ebenen übernehmen müssen. Zudem braucht ein funktionierendes System Qualitäts-Standards, die z. B. regeln, wie neue Freiwillige gewonnen, eingebunden, begleitet, geschult bzw. verabschiedet werden sollen oder wer, wie Erstgespräche durchführen soll. Diese Verfahren müssen in geeigneter Form dokumentiert und intern bekannt gemacht werden. Unter Umständen wird auch eine spezielle Software benötigt, mit der man die vielen Freiwilligen verwalten kann. Nur durch Infrastruktur, kann effiziente Freiwilligen-Koordination in gleichbleibender Qualität sichergestellt werden.

## **3) Kulturelle Verankerung des Freiwilligenmanagements**

Stimmen die Aufgaben und die Rahmenbedingungen für ein Engagement und pflegt die Organisation eine für Freiwillige angemessene Kultur, dann hat man erfahrungsgemäß wenig Probleme, Menschen für ein Ehrenamt zu gewinnen und an die Organisation zu binden. Wie könnte aber eine für Freiwillige angemessene Organisationskultur aussehen und wie kann man diese gestalten?

Der Organisationsberater Edgar Schein<sup>5</sup> unterscheidet drei Ebenen der Organisationskultur: 1. die sichtbaren Verhaltensweisen (z. B. wie man miteinander spricht), Rituale (z. B. gemeinsames Mittagessen) und Artefakte (z. B. Gestaltung der Räume), 2. die kollektiven Werte (verankert z. B. im Leitbild) sowie 3. die selbstverständlichen Grundannahmen (z. B. die Einstellungen zum ehrenamtlichen Engagement). Edgar Schein spricht dann von einem Kulturwandel, wenn sich die Grundannahmen einer Organisation verändern; wenn beispielsweise Ehrenamt nicht mehr nur als »Erfüllung von notwendigen Aufgaben«, sondern auch als »eine Möglichkeit zur Selbstentfaltung« angesehen wird. Auf welche Weise ein Kultur-

---

<sup>4</sup> Reifenhäuser, C. und O.: »Lernmodul Ehrenamtliche gewinnen«. <https://lms.beratergruppe-ehrenamt.de>, 2018.

<sup>5</sup> Edgar H. Schein: Organisationskultur. EHP Verlag, Gevelsberg, 3. Auflage 2010.

wandel in Gang kommt, ist unterschiedlich. Es ist durchaus möglich, dass sich zunächst nur die sichtbaren Verhaltensweisen bzw. –regeln verändern oder die Rituale und die kollektiven Werte, bevor auch die Grundannahmen einer Revision unterzogen werden.

Freiwillige erleben die Kultur einer Organisation vor allem durch die ihnen gegenüber gezeigten Verhaltensweisen; z. B. ob sie ebenso wie andere Mitarbeiter\*innen begrüßt werden, ob ihre Meinung gefragt ist, ob man sie zu Festen einlädt, aber auch wie man ihnen informative Rückmeldungen und Anerkennung gibt. Es braucht also nicht nur eine grundsätzlich positive Haltung aller Mitarbeitenden gegenüber dem freiwilligen Engagement, sondern auch konkretes Wissen über die Besonderheiten, Motive, Erwartungen und auch Ängste von Freiwilligen im Allgemeinen und des\*r jeweiligen Freiwilligen im Besonderen. Ehren- oder hauptamtliche Ansprechpartner\*innen sind aber häufig im Umgang und der Begleitung von Freiwilligen nicht geschult<sup>6</sup> bzw. sie sind sich ihrer besonderen und wichtigen Rolle nicht bewusst.

Weitere kulturprägende Elemente, die ein positives Verhalten gegenüber Freiwilligen zeigen, sind der konstruktive Umgang mit Fehlern, die Unterstützung bei der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung, die Einladung zur Mitsprache (Partizipation), eine angemessene Erwartung an Leistung und Qualität der Freiwilligenarbeit und nicht zuletzt die Art der Anerkennung und Wertschätzung der Freiwilligen.

Wie kann man nun eine nicht angemessene Engagement-Kultur verändern? Wir möchten im Folgenden kurz sechs Hebel zur Kulturveränderung beschreiben:

1. Reflektion der bestehenden Situation (Ist-Zustand) anhand der oben beschriebenen Ebenen nach Edgar Schein (z.B. durch Metaphernarbeit<sup>7</sup>, Befragung der ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden)
2. Grundsätze zum ehrenamtlichen Engagement mit dem Fokus Kommunikation, Kooperation und Partizipation entwickeln und verbreiten
3. Grundsätzliche Haltung gegenüber Ehrenamtlichen im Leitbild der Organisation verdeutlichen
4. »Kulturbotschafter« einsetzen, die als »Promotoren« und Vorbilder einer guten Engagementkultur agieren (z.B. in Gesprächen, durch Rituale, in Sitzungen). Hier sollte die Leitung und andere Schlüsselpersonen einbezogen werden
5. Qualifizierung von Multiplikator\*innen, um Verständnis, Wissen und »Haltung« zum Ehrenamt zu verbreiten
6. Öffentlichkeitsarbeit nach innen und außen, um das Image des Ehrenamts zu verändern und die eigene Haltung deutlich zu machen bzw. zu prägen

---

<sup>6</sup> Reifenhäuser, C. und O.: »Lernmodul Engagement-Begleitung«. <https://lms.beratergruppe-ehrenamt.de>, 2018.

<sup>7</sup> Rohm, Arnim (Hrsg.): Change-Tools. ManagerSeminare Verlags GmbH Bonn, 2007.

Die Entwicklung einer attraktiven Engagementkultur in einer Organisation braucht Zeit, manchmal mehrere Jahre und es verlangt von den Promotoren Geduld ab. Eine positive Grundhaltung und einen unterstützenden Umgang gegenüber freiwillig Engagierten kann man nicht verordnen. Viele müssen davon überzeugt sein, dass ein gutes Management der Freiwilligenarbeit und eine gute Koordination der Freiwilligen ein Gewinn für alle Beteiligten darstellt - nicht nur in der Organisation, sondern auch in der Gesellschaft. Die Freiwilligenarbeit muss zum Selbstverständnis der Organisation gehören, das Engagement der Freiwilligen aber nicht als selbstverständlich betrachtet werden.

### **Autor\*innen**

*Carola Reifenhäuser und Oliver Reifenhäuser sind die Gründer der Beratergruppe ehrenamt, die sich seit mehr als 10 Jahren mit einem Team von weiteren Referent\*innen auf die Implementierung von Freiwilligenmanagement und der Ausbildung von Multiplikator\*innen in Organisationen im gesamten deutschsprachigen Raum spezialisiert haben. Sie sind Autoren mehrerer Bücher und digitaler (Selbst)Lernmodule zu diesem Thema.*

**Kontakt:** [kontakt@bg-ea.de](mailto:kontakt@bg-ea.de) und [www.beratergruppe-ehrenamt.de](http://www.beratergruppe-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)