

Freiwilligenmanagement – Qualifizierung für Freiwillige und beruflich Tätige sowie Lernaufgabe für Organisationen

Thomas Kegel (Berlin)

Zusammenfassung

Wollen die Organisationen und Verbände in Deutschland, die mit Freiwilligen und Ehrenamtlichen arbeiten, zukünftig ihren Wirkungskreis erhöhen, so sollten sie sich als Trägerinstitutionen für freiwilliges Engagement in ihren Organisationsstrukturen strategisch neu ausrichten. Zur Verfolgung der inhaltlichen Ziele der ihrer Arbeit – die grundlegend mit Freiwilligen umgesetzt wird, muss die Implementierung eines Freiwilligen-Managements hinzukommen, damit die Freiwilligenarbeit in den Verbänden zu einem langfristig getragenen bürgerschaftlichen Engagement wird. Nur dieses sichert den Verbänden einen Zustrom an Freiwilligen und ermöglicht damit die (gemeinnützige) Arbeit vor Ort.

Ein Blick von außen auf die Organisationen und Verbände...

... zeigt, dass seit 2001 – Internationales Jahr der Freiwilligen- in diesen Organisationen die Diskussion um nachhaltig förderliche Strukturen und Rahmenbedingungen für die Förderung des freiwilligen Engagements und des Ehrenamts geführt wird. Oft wurden seit damals auch Förderstrukturen aufgebaut: es gibt bereits in vielen Organisationen berufliche (manchmal auch ehrenamtliche) „Freiwilligenmanager/innen“, es gibt Fortbildungen zum Thema Freiwilligenmanagement, Konferenzen und Tagungen thematisieren die Förderung des freiwilligen Engagements, Arbeits- und Lernmaterialien bieten Anleitungen zur Umsetzung dieser Thematik...

Trotzdem ist das Thema Freiwilligenmanagement nach meiner Meinung noch nicht im „mainstream“ der Verbandsentwicklung angekommen.

Dies ist m. E. so, obwohl nicht zu verkennen ist, dass seit dem Internationalen Jahr der Freiwilligen 2001 viele Diskussionen geführt wurden über Bedeutung und Inhalte des bürgerschaftlichen, freiwilligen, ehrenamtlichen Engagements, über Rahmenbedingungen dafür, über Freiwilligenmanagement und wie ein solches in den Organisationen implementiert werden könnte. Viele der Trägerorganisationen im sozialen Bereich haben hier erste und weiterführende Schritte unternommen, oft langsam und zögerlich, oft wenig systematisch – aber es gibt

mittlerweile ein vertieftes Verständnis und häufig auch entwickelte strukturelle Rahmenbedingungen für das bürgerschaftliche Engagement (KEGEL 2002). Es gibt Wettbewerbe, die Freiwilligenprojekte fördern, deren Management unterstützen und den Erfolg honorieren. In immer mehr Organisationen gibt es vor Ort so genannte Freiwilligenkoordinatoren bzw. -koordinatorinnen, die lokal um Freiwillige werben, Einsatzmöglichkeiten für Engagementinteressierte entwickeln und das bürgerschaftliche Engagement unterstützen und mit anderen vernetzen. Immer öfter finden sich auch in den bundesweiten Trägerorganisationen Freiwilligenmanager oder -managerinnen, welche die großen Leitlinien für die Entwicklung von freiwilligem Engagement definieren und Rahmenbedingungen entwickeln, Kampagnen planen, etc.

Allerdings zeigt ein Blick auf die Internetseiten vieler Trägerorganisationen der Freiwilligenarbeit, dass dort die sich neu entwickelnden Strukturen und die Diskussionen rund um die Themen der Förderung des freiwilligen Engagements nicht wider gespiegelt werden¹. Wie kommen Engagementinteressierte zum Engagement vor Ort? Wo finden sich die Freiwilligenmanager oder -koordinatorinnen, wo die entsprechenden Kampagnen? Mir scheint, dass im Internet, aber auch in den allermeisten anderen Publikationen bei den Organisationen und Verbänden von bürgerschaftlichem Engagement kaum die Rede ist, also auch kein klarer Begriff davon vorhanden ist. Daraus ergibt sich, dass schwerlich über die Förderung desselben gesprochen werden kann und auch in der Breite wenig unterstützende Strukturen entwickelt werden.

Dies hat allerdings Auswirkungen: 5,2 % der Freiwilligen sind im sozialen Bereich tätig (Freiwilligensurvey 2009).

Im Wettbewerb um die Ressource Freiwillig Engagierter nehmen die sozialen Organisationen und Verbände so das vordere Mittelfeld ein. Vor Ort finden sich aber mittlerweile nur noch wenige Engagierte, die als Vorstände oder Vorstandsnachfolge oder überhaupt im Verband aktiv werden wollen. Dies sollte als klares Warnsignal gesehen werden.

Wenn eine Reformperspektive für unsere Gesellschaft darin besteht, dass Nachhaltigkeit gefördert werden müsste, dann sollte auch das bürgerschaftliche Engagement gefördert werden. Wenn immer noch viele Engagementinteressierte angeben, sie würden sich gerne engagieren- wüssten aber nicht wo und wie dies möglich ist, dann zeigt dies vor allem eines: die Bürgerinnen und Bürger müssen

¹ Internetrecherche des Autors im Oktober 2010

von den Organisationen aktiv im Sinne des bürgerschaftlichen Engagements eingeladen werden, sich zu beteiligen. Ein modernes Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement für Organisationen und Verbände wüsste um die eigenständige Bedeutung desselben – es bietet den Rahmen für alle Aktivitäten der Organisationen und Verbände, sowie für die fachspezifischen Kampagnen aller Art. Es geht darum, ein engagementfreundliches Klima auf allen Verbandsebenen zu schaffen. Bürgerschaftliches Engagement muss verstanden werden als ein neues gesellschaftliches Handlungsfeld mit der Reformperspektive in Richtung mehr Beteiligung, mehr Eigenverantwortung der Bürger und Bürgerinnen – kurz: mehr Demokratie. Für alle Organisationen und Verbände wäre dies doch ein weiteres, lohnendes Ziel.

Die Organisationen und Verbände müssen dringend neben aller Facharbeit auch spezielle Kampagnen starten, die das bürgerschaftliche Engagement fördern. Es bieten sich hierfür eine Vielzahl von interessanten, Freude machenden und Sinn stiftenden Engagementmöglichkeiten an.

Grundlage dafür ist ein gutes Freiwilligenmanagement auf allen Verbandsebenen. Denn bürgerschaftlich Engagierte und Freiwillige kommen nicht einfach so zu den Verbänden. Dafür muss etwas getan werden: Freiwilliges Engagement braucht gute Rahmenbedingungen. Der Gewinn für die Organisationen und Verbände wird sich in einer steigenden Anzahl von Engagierten und in der neuen Sicht der Öffentlichkeit auf die Verbände als bedeutende Träger des freiwilligen Engagements zeigen. Was Freiwilligenmanagement ausmacht und wie ein solches implementiert werden kann soll im Folgenden dargestellt werden.

Freiwilligenmanagement fördert das bürgerschaftliche Engagement

Im Abschlussbericht der Enquete-Kommission zur "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" legte diese Handlungsempfehlungen vor (ENQUETEKOMMISSION ZUKUNFT DES BÜRGERSCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS 2002). Darin regt die Kommission u. a. an, dass die Organisationen der Bürgergesellschaft das bürgerschaftliche Engagement im Kernbereich ihrer jeweiligen Institution stärken sollen.

"Bürgerschaftliches Engagement sollte ein systematischer Bestandteil der Organisationsentwicklung werden. Bei der Modernisierung von Organisationsstrukturen und insgesamt bei der Organisationsentwicklung sind vermehrt Möglichkeiten der Partizipation zu schaffen und kooperative Organisations- und Führungsstrukturen zu etablieren. Im Kern geht es mit einer Profilierung der Organisationen als

Akteure der Bürgergesellschaft um eine Öffnung der Organisationen nach innen und nach außen. Die innerorganisatorische Öffnung betrifft insbesondere die Aufnahme des bürgerschaftlichen Engagements in das Leitbild und in die fachliche Konzeption der Organisation. Dabei geht es um die kooperative Zusammenarbeit von bürgerschaftlich Engagierten und Hauptamtlichen ebenso wie um die verstärkte Partizipation und Beteiligung der Engagierten an Organisationsabläufen und Entscheidungen, die ihr Engagement betreffen." (ENQUETEKOMMISSION ZUKUNFT DES BÜRGERCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS 2002: 19)

Genau diese Aspekte der Förderung des freiwilligen Engagements sind Aufgaben des Freiwilligenmanagements.

Das ist Freiwilligenmanagement

Für Vereine, Verbände und Einrichtungen des Dritten Sektors, die das freiwillige Engagement der Bürgerinnen und Bürger als Freiwilligenarbeit künftig intensiver nutzen wollen, gewinnt die systematisch aufgebaute und strukturiert organisierte Einbindung Freiwilliger in die Mitarbeiterschaft der Organisation einen immer höheren Stellenwert. Zur Erinnerung nebenbei: dies entspricht auch der Tradition vieler Verbände, die fast alle aus dem freiwilligen Engagement hervorgegangen sind. Möglich macht dies ein qualifiziertes Freiwilligen-Management. Unter Freiwilligen-Management ist dabei die Planung, Organisation, Koordination, Aus- und Bewertung von freiwilligem Engagement bzw. von Freiwilligenarbeit in einer Organisation zu verstehen. Dieses Verständnis von Freiwilligenmanagement ist strategisch auf die Verbandsentwicklung ausgerichtet. Denn: sobald Freiwillige und Ehrenamtliche in einer gewissen Anzahl an der Umsetzung von Zielen einer Organisation beteiligt sind, ergeben sich unweigerlich viele organisatorische Anforderungen, die eine Entwicklung von nachhaltig förderlichen Rahmenbedingungen für die Freiwilligenarbeit in einem Verband erforderlich machen.

Hier sei nur hingewiesen auf einige dieser Anforderungen:

- Abgrenzung der Freiwilligenarbeit von der Arbeit angestellter Mitarbeiter hinsichtlich der Aufgabenbereiche, Verantwortungsbereiche, Rechte und Pflichten
- Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen oder Freiwilligen
- Unterstützungssysteme und Qualifizierungsangebote für die Freiwilligen
- Anerkennungskultur

- Evaluation der Qualität der Freiwilligenarbeit.

Freiwilligen-Management als Prozess

Aber was ist eigentlich Management? Die Managementwissenschaften schlagen folgendes Verständnis vor: Management ist die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des Systems Organisation in sach- und personenbezogener Dimension (nach: HOPFENBECK 1991). Wenn wir nun diesen Managementbegriff und dessen Zielorientierung mit den pragmatischen Anforderungen der Freiwilligenarbeit verbinden, so wird deutlich, warum ich von strategischem Freiwilligen-Management spreche. Strategisches Management bedeutet hier: die Ausrichtung der Organisation an übergeordneten Zielen und Zielvoraussetzungen – in unserem Sinne vor allem am Ziel der nachhaltigen Förderung des freiwilligen, bürgerschaftlichen Engagements. Genau dies fehlt in der Regel im Management der Organisationen und Verbände – hier steht die Erreichung inhaltlicher Ziele (je nach Organisationszweck) im Vordergrund. Das ist auch völlig einleuchtend, bedarf aber, wenn die praktische Arbeit vor Ort und die Verbandsarbeit weiterhin erfolgreich umgesetzt werden soll, einer Ergänzung durch die Ausrichtung auf das bürgerschaftliche Engagement. Eine solche „neue“ strategische Orientierung verlangt eine Organisationsentwicklung unter dem Aspekt der Förderung der Freiwilligenarbeit (s.a. Abbildung 1). In die Alltagspraxis übersetzt bringt dies mit sich:

- eine Entscheidung des Vorstands und der Organisations- bzw. Geschäftsleitung pro Förderung des Freiwilligenengagements
- Unterstützung durch das gesamte Management (die Leitungsebenen) der Verbände auf allen Ebenen der Organisation
- die Ergänzung der Leitbilder der Verbände mit Aussagen zum bürgerschaftlichen, freiwilligen, ehrenamtlichen Engagement
- daraus abgeleitete Leitsätze mit Vorgaben über die Art und Weise der Umsetzung der Freiwilligenarbeit auf allen Verbandsebenen
- die Entwicklung von nachhaltig förderlichen Rahmenbedingungen für das freiwillige Engagement auf allen Verbandsebenen
- Qualitätskriterien für die Freiwilligenarbeit und den Einbezug derselben in mögliche bestehende oder zu entwickelnde Systeme des Qualitätsmanagements

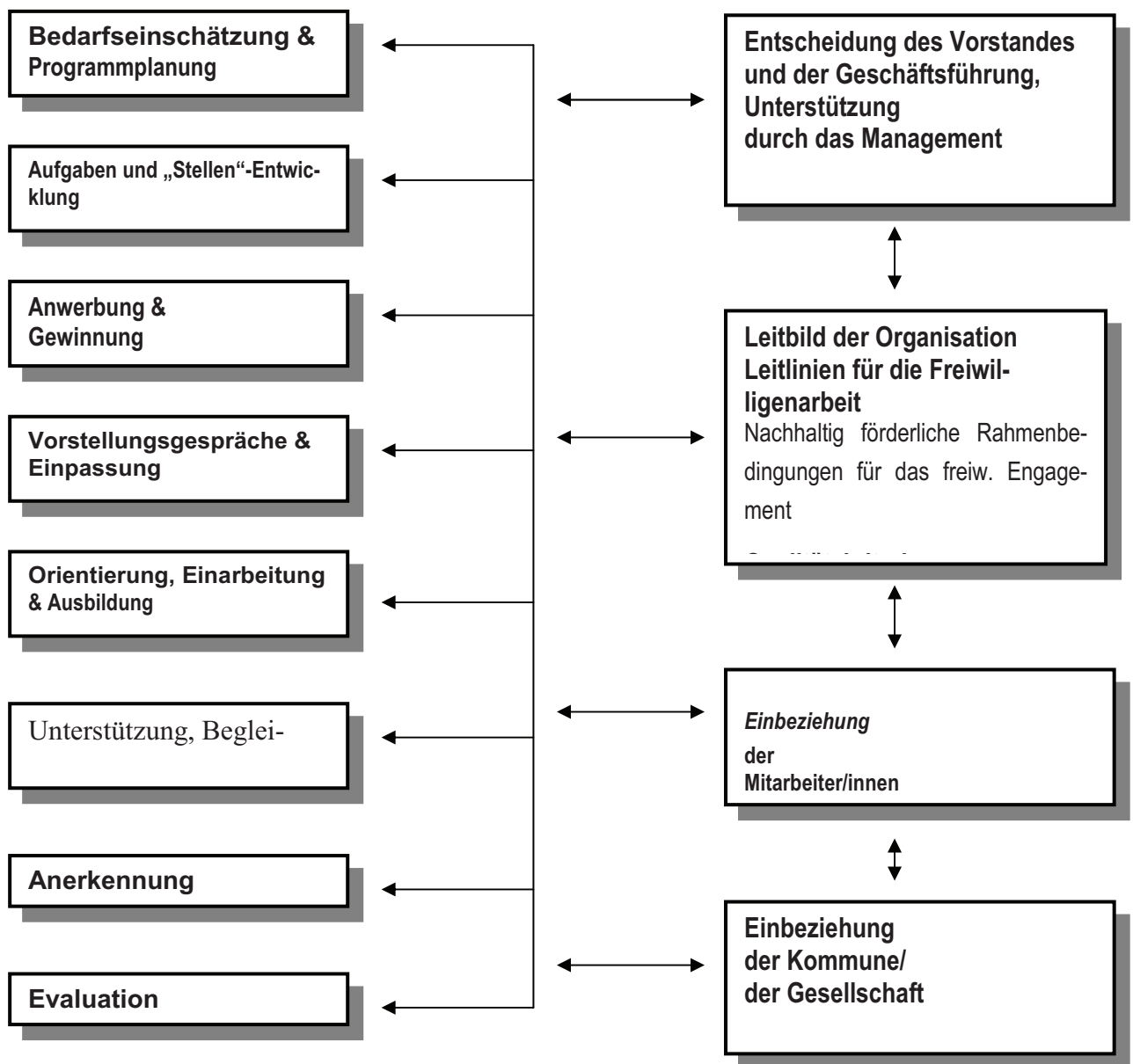
- Zuweisung des Aufgabengebiets Freiwilligen-Koordination und -management an eine hauptamtliche und dafür qualifizierte Kraft im Verband, am besten auf mehreren (allen) Verbandsebenen

Spätestens hier wird deutlich, dass es freiwilliges Engagement weder umsonst gibt, noch dass es kostenlos ist. Zu den Rahmenbedingungen gehört also auf jeden Fall das Vorhalten eines Budgets für die Engagementförderung.

Das Freiwilligenmanagement ist als ein Prozess zu verstehen und nicht als ein starres System.

Zum Freiwilligenmanagement gehören folgende Bausteine: siehe Schaubild

Der Prozess des Freiwilligenmanagements*



© als Schaubild „Der Prozess des Freiwilligenmanagements in England“ erstmals erstellt und veröffentlicht von Christiane Biedermann, Berlin 1998 nach Mc Curley & Lynch (1994), überarbeitet von Kegel, Schaaf-Derichs, Weigl, Berlin 2003
* mit freundlicher Genehmigung des Directory of Social Change, GB

Die Aufgaben des Freiwilligen-Managements

1.) Bedarfseinschätzung an freiwilligen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und Programmentwicklung der Freiwilligenarbeit in der Organisation

Es geht darum, dass das Ehrenamt Spaß machen soll, es soll Sinn stiften, aktive Teilhabe in der Bürgerschaft ist wichtig geworden, die Anerkennung der Aktivität spielt eine Rolle, das Ausprobieren von Fähigkeiten, die im Beruf nicht gefordert werden, die Übernahme von Verantwortung und das Ziel, etwas Nützliches zu tun. Das ist – nach Beher, Liebig und Rauschenbach - die „subjektive“ Seite des „Strukturwandels des Ehrenamts“ (BEHER et al. 2000: 15).

Ich vertrete deshalb die Meinung, dass eine moderne Engagementförderung im Verband auch diese Motive anerkennen muss. Allerdings bringt dies mit sich, dass nun das freiwillige Engagement von der Organisation sorgfältig vorbereitet werden muss, damit freiwilliges Engagement gewinnbringend für alle Beteiligten – also die Engagierten, die Verbände, die angestellten Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen im Verband- werden kann.

Zuerst steht eine Entscheidung an, ob der verstärkte Einsatz von Freiwilligen in definierten Engagementfeldern sinnvoll und gewünscht ist. Aus den Antworten auf die Frage „Warum arbeiten Freiwillige in unserem Verband bzw. warum wollen wir künftig noch stärker mit Freiwilligen arbeiten?“ ergibt sich für das Planungsgremium eine Positionierung zum künftigen Stellenwert der Freiwilligen. Innerhalb der unterschiedlichen Organisationsebenen müssen die Erwartungen an das freiwillige Engagement und unterschiedlichste Interessen (z.B. die der Hauptamtlichen) geklärt werden. Es müssen Prioritäten gesetzt, Vorhaben und Ziele festgelegt und diese in eine verbindliche Verbandsstrategie integriert werden. Die Planungsphase lässt sich dafür nutzen, um so genannte „Leitsätze für die Arbeit mit ehrenamtlichen Mitarbeiter/inn/en, mit Freiwilligen“ zu entwickeln. Diese Leitlinien oder -sätze dienen als Arbeitsgrundlage für die praktische Umsetzung des Freiwilligen-Managements und sollten in Arbeitsgruppen, Teambesprechungen, Mitgliederversammlungen und anderen Gremien der Organisation diskutiert und weiterentwickelt werden.

Engagementförderung kostet...

Als Merksatz gilt: „Freiwilliges Engagement ist weder umsonst noch kostenlos!“ Wenn Organisationen den Bedarf an Freiwilligenarbeit einschätzen, bedeutet dies, auch adäquate Rahmenbedingungen für Freiwillige bereitzustellen. Es müssen unbedingt personelle und finanzielle Ressourcen in die Planung einbezogen werden. So muss beispielsweise Hauptamtlichen ein größerer zeitlicher Aufwand für die Anleitung, Einarbeitung und Begleitung von Freiwilligen eingeräumt werden, es muss die Finanzierung einer Stelle für die Freiwilligen-Koordinatorin, den -Koordinator oder -Manager bzw. -Managerin (KEGEL 2001a) gesichert werden und es müssen Kosten für evtl. Auslagenersatz, Fahrgeld, Versicherungsschutz, Aus- und Fortbildung und die Anerkennung der Freiwilligen eingeplant werden.

2.) Aufgabenentwicklung für die Freiwilligenarbeit

Entsprechend der Ziele und Aufgaben des Verbandes müssen Aufgabenbereiche für Freiwillige entwickelt werden, die für die Organisation nützlich und zugleich attraktiv für Freiwillige sind, ohne dass sie mit den Aufgaben der Hauptamtlichen kollidieren. Es ist hierfür hilfreich, bei den bereits aktiven Freiwilligen und den Hauptamtlichen nachzufragen, welche Aktivitäten Hauptamtliche und aktive Ehrenamtliche entlasten könnten oder bisher nicht möglich waren. Manchmal fehlt es z.B. an Kontakten zur regionalen „Freiwilligenszene“ oder zu Freiwilligenagenturen. Oder aber es fehlt an Personen, die den Bürgermeister bzw. die Bürgermeisterin ansprechen können oder an Kontakten zur örtlichen Wirtschaft, um Spenden und Kooperationen ein zu werben. Diese Kontakte könnten dann von entsprechenden Freiwilligen – Netzwerkern, mehr oder weniger prominenten Fürsprechern u.a.- übernommen werden. Häufig geht es aber darum, einen ganz neuen Aufgabenbereich zu entwickeln, ein neues Projekt aufzubauen, so genannte „freiwillige Pionierarbeit“ (dies ist der Einsatz von Freiwilligen in gänzlich neuen Engagementfeldern) zu leisten oder vorhandene Aktionsfelder einfach zu erweitern.

An einmalige, zeitlich begrenzte Engagementmöglichkeiten muss dabei ebenso gedacht werden wie an eine über einen längeren Zeitraum projektierte Mitarbeit. Beispielsweise eignen sich für regelmäßige Pflegepatenschaften von Streuobstwiesen nur Freiwillige, die zuverlässig langfristig zu den vereinbarten Zeiten die „gärtnerische Arbeit“ übernehmen. Jemand der nur gelegentlich Zeit hat kann

sich aber engagieren, wenn ein besonderer einmaliger Einsatz, organisiert werden soll. Hingewiesen werden soll hier auch auf das sich neuentwickelnde Feld des Online- Volunteerings.

Häufig fühlen sich die Angestellten in den Verbänden durch Freiwillige bedroht. Es geht Angst um, die begründet ist in der Angst um die Ersetzung von hauptamtlicher Arbeit durch freiwilliges Engagement; leider ist dies manchmal auch ein Vorurteil in den Köpfen von Führungskräften, die Personal einsparen wollen. Aber freiwilliges Engagement ist nicht Kosten sparend und es benötigt dringend ein hauptamtliches Rückgrat. Es ist daher wichtig, dass Verbandsspitzen zu diesem Grundsatz Stellungnahmen abgeben. Engagementinteressierte würden sonst wohl vom Engagement abstand nehmen, Hauptamtliche sich der Engagementförderung verweigern.

In dieser Phase werden also möglichst konkrete „Stellenbeschreibungen“ (Tätigkeitsprofile) für Freiwillige erarbeitet, die Aussagen über deren Einsatzort, die Art der Tätigkeit, die Absichten, Ziele und Anforderungen, den Zeitumfang, die Einsatzdauer sowie über Unterstützungsangebote und Anerkennungsformen für Freiwillige benennen.

Ergebnis dieser Arbeitsphase sollte eine Liste von Möglichkeiten für freiwillige Engagements sein – ergänzt durch Beschreibungen, wie die Arbeit zu tun ist. Mindestens sollten aber bereits bestehende Engagementbereiche kritisch überarbeitet werden mit dem Ziel, ihnen wieder neue Attraktivität zu verleihen.

3.) Anwerbung und Gewinnung von Freiwilligen

Häufig wird von Verantwortlichen an uns als erstes die Frage gestellt: „Wie können wir Freiwillige gewinnen?“ Aber Organisationen können erst dann erfolgreich in der Öffentlichkeit um Freiwillige werben, wenn intern die notwendigen inhaltlichen und organisatorischen Voraussetzungen für die Einbindung interessierter Freiwilliger geschaffen wurden.

Denn eine gut gemeinte „Werbekampagne“ zur Werbung neuer Freiwilliger schlägt fehl, wenn in der Organisation keine Klarheit darüber besteht, was genau die Engagementinteressierten denn tun sollen. Einfach nur zum „mitmachen“ einzuladen trifft niemals das Interesse möglicher Freiwilliger.

Abhängig davon wer als Freiwillige oder Freiwilliger angesprochen und gewonnen werden soll, ist die Freiwilligen-Werbung über persönliche Kontakte, an Orten mit hohem Publikumsverkehr, mit Postkarten, Zeitungsannoncen, mittels Internet,

über Freiwilligenagenturen oder mit anderen Werbemedien sinnvoll. Welche Art von Werbung betrieben wird hängt auch davon ab, welche (finanziellen) Möglichkeiten und welches Umfeld die Organisation vor Ort hat.

Wesentlich wichtiger ist es aber, eine überzeugende Botschaft für das Engagement zu entwickeln. Dazu sollten sich die Verantwortlichen zunächst fragen: „Warum macht es Sinn, warum macht es Spaß, sich in unserem Verband zu engagieren?“ (KEGEL 2001b) Die Antworten sollten einerseits den Gewinn, Nutzen und Sinn für die engagierten Freiwilligen aufzeigen und andererseits den Nutzen der Freiwilligenarbeit für die Organisation und für die angezielten Engagementinhalte benennen.

Sehr gut nutzbar für die Werbung von freiwillig Engagierten sind die vorhin angesprochenen „Stellen-“ und Aufgabenbeschreibungen. Diese können oft ohne größere Veränderungen in der Werbung eingesetzt werden – im Internet, als Auszüge, als Anzeigen in Zeitungen, etc.

4.) Vorstellungsgespräche und *matching*

Alle diese inhaltlichen und organisatorischen Vorbereitungen werden normalerweise in der Praxis belohnt: An einem freiwilligen Engagement interessierte Bürger und Bürgerinnen fragen nach und zeigen sich für eine ehrenamtliche Mitarbeit interessiert. Dies bedeutet allerdings noch nicht, dass sie tatsächlich entschlossen sind, sich auch wirklich zu engagieren. Aber immerhin gibt dies die Chance, miteinander ins Gespräch zu kommen.

Zunächst werden Interessenten zu einem Treffen eingeladen. Diese Treffs können als Gruppengespräch, als Einzelgespräch oder als einladende Mitmachaktion gestaltet werden.

In einem solchen ersten Treffen findet das beiderseitige Kennen lernen statt; es wird ausgelotet, ob und wie Erwartungen und Interessen zusammenpassen können. Die Aufgaben und Engagementmöglichkeiten werden vorgestellt und es wird versucht, entsprechend der individuellen Neigungen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Interessenten deren Mitarbeit zu ermöglichen. Organisationen, die gegenüber neuen Ideen von Freiwilligen offen sind, könnten mit den Engagementinteressierten neue Projekte entwickeln. Dies sollte besonders dann bedacht werden, wenn Freiwillige Spezialkenntnisse oder außergewöhnliche Fähigkeiten und Kenntnisse mitbringen.

In den letzten Jahren sind einige Organisationen dazu übergegangen, eine „Probezeit“ zu vereinbaren und sich mit den Freiwilligen über gegenseitige Rechte und Pflichten zu verständigen. Die Freiwilligen haben ein Recht auf Mitbestimmung und -gestaltung (mindestens in Fragen ihres direkten Aufgabenbereichs!) und auf die Förderung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten durch Aus- und Fortbildung. Dies ist auch im Interesse der Organisation, denn nur so kann eine qualitativ hoch stehende Freiwilligenarbeit gesichert werden. Das „Gehalt“, der „Lohn“ der Ehrenamtlichen und Freiwilligen ist die Anerkennung für ihr Engagement. Eine Aussage dazu nimmt den Wunsch der Engagierten nach Anerkennung ernst. Im Gegenzug sagen die Freiwilligen zu, die gemeinsam vereinbarten Aufgaben wahrzunehmen, zeitliche Absprachen einzuhalten, eine eventuelle Schweigepflicht zu wahren und bereitgestellte Ressourcen zu nutzen. Solche Vereinbarungen oder Kontrakte werden immer öfter auch schriftlich geschlossen, vor allem dann, wenn die Organisation eine mit Kosten verbundene, für die Ehrenamtlichen aber kostenlose Ausbildung anbietet (z.B. Erste-Hilfe-Kurse, Sägescheine). Ich möchte aber auch dies klarstellen: Es geht nicht um eine Bürokratisierung von Ehrenamt und freiwilligem Engagement sondern um mehr Klarheit, Verbindlichkeit und gegenseitige Verantwortung.

5.) Orientierung, Einarbeitung, Aus- und Fortbildung der Freiwilligen

Zu Beginn einer freiwilligen Mitarbeit stehen die Einführung, Anleitung und Einarbeitung der Freiwilligen in ihr Engagementfeld. Dies unterstützt und befähigt die Freiwilligen, die vereinbarten Aufgaben gut zu erfüllen und ihr Engagement im größeren Zusammenhang der Organisation zu sehen. Es ist anzustreben, dass sich die Freiwilligen mit den Zielen der Organisation, in der sie arbeiten, identifizieren können.

Viele Freiwillige engagieren sich nicht allein deshalb, weil sie ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen möchten, sondern oft auch um diese zu erweitern und um Neues zu erlernen. Besonders bei jungen Freiwilligen ist dies häufig der Fall. Spezielle Aus- und Fortbildungen sorgen zielgerichtet dafür, Freiwillige für eine kompetente Mitarbeit zu qualifizieren, sie in ihrem Engagement zu fördern und die Qualität der Freiwilligenarbeit und damit auch der Arbeit der Organisation insgesamt zu sichern.

Die Organisation kann auch durch ein zu ihr passendes System von Aufstiegsmöglichkeiten eine „Freiwilligen-Karriere“ ermöglichen. Diese könnte von einer

freiwilligen Mitarbeit an der Basis über die Leitung eines Arbeitskreises oder als Ansprechpartner bzw. Ansprechpartnerin für Presse und Öffentlichkeit (oder zu einem anderen bestimmten Spezialthema) bis hin zu einer ehrenamtlichen Vorstandsfunktion führen. Tatsächlich gibt es dies auch in vielen Freiwilligenorganisationen, viele „Verbandsfunktionäre“ sind diesen Weg gegangen. In der Regel wird dies aber nicht als geplanter Prozess gesehen und entsprechend genutzt. Es ist aber für die Verbände zunehmend wichtig, in eine solcherart gestaltete „Personalentwicklung“ auch die engagierten Freiwilligen einzubeziehen. Künftig werden hier – auf Grund der demografischen Entwicklung und der anhaltend hohen Erwerbsarbeitslosigkeit- die Augenmerke besonders auf „Ältere“, Frauen und auch Erwerbslose gerichtet sein müssen. Denn in diesen Gruppen finden sich viele kompetente und engagementbereite Menschen!

6.) Unterstützung, Begleitung und Motivation der Freiwilligen

Freiwillige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wollen (wie auch Hauptamtliche) gut betreut werden. Formen der „Pflege“ (oder von sog. „human resource management“) sind daher Unterstützung, Begleitung und Motivation. Besonders wichtig ist hier der möglichst regelmäßige Austausch zwischen den zuständigen Hauptamtlichen und den Freiwilligen und zwischen den Freiwilligen selbst. Aus Umfragen ist abzuleiten, dass regelmäßige Besprechungen (einzeln oder in Gruppen) zentrale Momente motivierender Begleitung sind. Sie bieten die Möglichkeit, sich zu informieren, einen eigenen Platz in der Organisationseinheit zu finden, oder die individuelle Freiwilligenkompetenz weiterzuentwickeln - indem die Mitarbeit ausgewertet, Raum für Anregungen und Kritik gegeben wird - sowie gemeinsam Veränderungen und neue Herausforderungen zu planen. In bestimmten Fällen könnte ein Coaching -Angebot sinnvoll sein - zum Beispiel für Leute, die öfter mit der Presse und den Medien zu tun haben. Manchmal wird aber an solchen Angeboten gespart – auch bei den Hauptamtlichen. Und es ist klar, dass Konflikte entstehen, wenn die Hauptamtlichen solche Angebote nicht bekommen – wohl aber die Ehrenamtlichen (oder umgekehrt).

7.) Aufbau eines Anerkennungssystems für die Freiwilligen

Anerkennung ist das „Gehalt“, die Belohnung für freiwillig Engagierte. Am unmittelbarsten wirkt Anerkennung durch eine gelungene Aktion. Wird solch ein Akti-

onserfolg auch gefeiert? Ist die oder der Vorsitzende dann dabei und spricht anerkennende Worte? Diese in den zwischenmenschlichen Beziehungen stattfindende Anerkennung ist essentiell, aber nicht ausreichend. Es ist auch wichtig, sich an lokalen oder regionalen Veranstaltungen der Engagementförderung zu beteiligen – z.B. an den Veranstaltungen zum Internationalen Tag der Freiwilligen, der weltweit am 5. Dezember gefeiert wird. Und auf den allerorten stattfindenden „Märkten der Möglichkeiten“ und anderer ähnlicher Aktionen sollte dringend nicht nur auf die konkrete (soziale) Arbeit der Verbände hingewiesen werden, sondern auch darauf, dass diese von Freiwilligen getan wird!

Gewürdigt wird freiwilliges Engagement, wenn Freiwillige beispielsweise:

- in Entscheidungen einbezogen werden sowie deren Ideen und Meinungen gefragt sind;
- an Freiwilligen-Treffen teilnehmen können bzw. ein eigenes Forum haben, um ihren Interessen Ausdruck zu verleihen;
- Gemeinschaft erleben, z.B. durch gemeinsame Feste und Fahrten;
- Aus- und Fortbildung, Versicherungsschutz, Auslagenersatz, Fahrtkostenerstattung usw. erhalten;
- eine Geburtstagskarte erhalten, ein Preis ausgelobt wird, ihre Aktivitäten von den „Verbandsoberen“ gesehen, anerkannt und in der Öffentlichkeit dargestellt werden und
- eine angemessene Verabschiedung erhalten, wenn sie die Mitarbeit im Verband beenden.

8.) Qualitätssicherung und Evaluation des Freiwilligen-Managements

Qualitätssicherung und Evaluation hängen eng miteinander zusammen. In der letzten Zeit finden beide auch Eingang in die Freiwilligenarbeit. Bei der Qualitätssicherung (QS) und Evaluation, also der Überprüfung und Aus- und Bewertung der Freiwilligenarbeit unter qualitativen Aspekten, handelt es sich nicht um die letzte Phase des Prozesses des Freiwilligen-Managements. QS und Evaluation sollten ein integrierter Bestandteil des Prozesses sein. Beide dienen dazu, sowohl quantitative Aussagen zu treffen, z.B. über die Zahl der Freiwilligen, den zeitlichen Umfang ihres Einsatzes, ihre Aufgabenfelder und die Anzahl von Arbeitseinsätzen. Aber auch qualitative Aussagen können darüber gemacht werden, wie Erwartungen der Freiwilligen erfüllt wurden, wie deren Beteiligungsprozesse

gestaltet werden oder welchen äquivalenten Geldwert ihr freiwilliges Engagement hat.

Alle diese evaluierten Ergebnisse können und müssen für Werbung und Lobbyarbeit genutzt werden. Konkrete Zahlen und Fakten dienen hervorragend dazu, den hohen Stellenwert der Freiwilligenarbeit zu untermauern. Sie beweisen, was das bürgerschaftliche Engagement ganz konkret „bringt“.

Wer soll ein solches System des Freiwilligen-Managements aufbauen?

Sinnvoll ist der Einsatz von so genannten „Freiwilligen-Koordinatoren bzw. -Koordinatorinnen“ für die Arbeit mit Freiwilligen vor Ort. Diese Aufgabe dient der Unterstützung und Förderung der lokalen Freiwilligenarbeit. Es ist auch sinnvoll, wenn sich in den ehrenamtlichen Führungsgremien (vor Ort, aber auch auf allen anderen Verbandsebenen) Vorstandsvertreter der Aufgabe „Förderung des freiwilligen Engagements“ annehmen. Auf Bundes- und Landesverbandsebene sollten dann hauptamtliche „Freiwilligenmanager und -managerinnen“ die Aufgaben der strategischen Förderung des Engagements und der gesamtverbandlichen Entwicklung von nachhaltigen förderlichen Rahmenbedingungen fürs freiwillige Engagement übernehmen.

Sowohl der Beruf „Freiwilligen-Koordination oder -Manager/in“ als auch das „Freiwilligen-Management“ sind nicht unbedingt etwas gänzlich Neues (KEGEL 2001b). In machen Organisationseinheiten bestehen bereits entsprechende Managementstrukturen und es werden in der Praxis einige oder auch alle Aufgaben des Freiwilligen-Managements seit längerem umgesetzt. Relativ neu ist die Bezeichnung „Freiwilligen-Management“, diese und das damit benannte Management-System (ELLIS 1996) sind Mitte der neunziger Jahre von der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland aus den USA und Großbritannien übernommen und für die deutschen Verhältnisse weiter entwickelt worden.

Seit wenigen Jahren entwickelt sich dieses neue Berufsfeld, es werden Menschen in den Trägerorganisationen des freiwilligen Engagements in Deutschland mit dieser speziellen Aufgabe eingestellt oder betraut. Sowohl das Berufsbild als auch das Berufsfeld ist in einem dynamischen Entwicklungsprozess. Wichtig ist zu verstehen, dass diese Aufgabe eine ganz klare Service-Funktion für die Freiwilligen hat. Damit sitzt ein Freiwilligen-Manager oder eine Freiwilligen-Managerin häufig zwangsläufig zwischen den Stühlen: Er oder sie muss die Arbeit der Freiwilligen in der Organisation fördern, vertritt die Interessen der Freiwilligen **und** der Or

ganisation und muss außerdem noch die Bedürfnisse des organisations-spezifischen Arbeitsfeldes und der Öffentlichkeit im Blick haben.

Deshalb ist es wichtig, dass für diese Management- und Koordinationsfunktionen entsprechend qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen tätig werden. Trotz manchmal gehörter gegenteiliger Meinung: Dieser Aufgabenbereich erledigt sich nicht „so nebenbei“.

Die Organisationen- und Verbände sollten also neben grundlegenden Aufgaben auch den Aufgabenbereich der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in ihr Repertoire aufnehmen. Dadurch wird die Freiwilligen-Kultur in der Organisation aber auch in ganz Deutschland gefördert. Sie ist - eine wichtige Zukunftsaufgabe für unser Land. Freiwilliges, bürgerschaftliches Engagement ist integrativ, reformorientiert, demokratiefördernd – es bildet in unserer immer komplexer werdenden Gesellschaft soziales Kapital mit seinen verbindenden und überbrückenden Funktionen. Dabei ist verbandliches Freiwilligen-Management, umgesetzt von qualifizierten Freiwilligen-Koordinatoren und -Managerinnen, notwendige Bedingung. So kommt die Entwicklung förderlicher Rahmenbedingungen für das bürgerschaftliche Engagement nicht nur dem einzelnen Verband zu gute, auch unsere Gesellschaft wird dabei gewinnen.

Literatur

BEHER, K.; LIEBIG, R. & RAUSCHENBACH, T. (2000): Strukturwandel des Ehrenamts - Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess. Weinheim (Juventa)

BIEDERMANN, C. (2000, unv. Neuauflage): Freiwilligenarbeit koordinieren. Volunteering und Volunteer-Management in Großbritannien. Berlin (Förderverein für Jugend und Sozialarbeit e.V.)

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ) (2000): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Berlin (Kohlhammer)

ELLIS, S. J. (1996): From the top down. The executive role in volunteer program success. Philadelphia (USA) (Energize Associates)

ENQUETEKOMMISSION ZUKUNFT DES BÜRGERSCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS (2002): Bericht Bürgerschaftliches Engagement. Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen (Leske + Budrich)

HOPFENBECK, W. (1991): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Landsberg am Lech (Verlag Moderne Industrie)

JÄHNERT, H. (2010): Freiwilligenarbeit über das Internet. Ein neuer Weg für das freiwillige Engagement, in: Soziale Arbeit. Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete, 10, 2010, Berlin

KEGEL, T. (2001a): Freiwilligen-Manager/in - ein Beruf, der in die Zeit passt. *Internet-Magazin www.freiwilligen-kultur.de*. 03/ September 2001.

KEGEL, T. (2001b): Freiwillige gewinnen! Menschen. Ideen. Projekte. Wettbewerbsdokumentation startsocial 2001. Düsseldorf (ohne Verlag)

KEGEL, T. (2002): Gute Organisation vorausgesetzt. Aufgaben für das Management von Volunteers. In: Rosenkranz, D. & Weber, A. (2002): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. - Weinheim und München (Juventa)

KEGEL, T.; REIFENHÄUSER, C. & SCHAAF-DERICH, C. (2004): Lehrbuch Strategisches Freiwilligen-Management. - Berlin (Selbstverlag der AfED)

MCCURLEY, S. & LYNCH, R. (1998): Essential Volunteer Management. 2. Auflage. London (Directory of Social Change)

REIFENHÄUSER, C.; HOFFMANN, S.G.; KEGEL, T.: „FREIWILLIGEN-MANAGEMENT“, AUGSBURG 2009

© Thomas Kegel, Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (fjs e.V.),
Berlin 2010