

# REZENSIONEN



Reifenhäuser, Carola / Bargfrede, Hartmut / Hoffmann, Sarah G. / Reifenhäuser, Oliver / Hölzer, Peter / TERNYK, Elisabeth / Dotterweich, Christine (2016)

## Freiwilligenmanagement in der Praxis

Beltz/Juventa, 230 Seiten, EUR 24,00

ISBN: 978-3-7799-3408-0

### Eine Praxisstudie zum Freiwilligenmanagement

Freiwilliges Engagement verändert die Organisation, in der es stattfindet. Das gilt sowohl für kleine, rein ehrenamtlich getragene Vereine und Initiativen wie auch für große, hauptamtlich geprägte Organisationen. Die Grundidee des Freiwilligenmanagements ist entsprechend, die Organisation so weiterzuentwickeln, dass freiwilliges Engagement seinen Platz bekommt und wirken kann. Herausfordernd ist dabei der Spagat zwischen sehr konkreten Ansprüchen der Organisation (bspw. in puncto Qualität) und der meist eher diffusen Eigensinnigkeit freiwilligen Engagements. Die Hauptaufgaben des Freiwilligenmanagements bestehen demnach darin, Räume für die Aushandlung guter Rahmenbedingungen im Engagement zu etablieren, Formen der Wertschätzung freiwilligen Engagements zu institutionalisieren und

eine Anerkennungskultur unter allen Beteiligten – Haupt- und Ehrenamtlichen sowie „alten Hasen“ und „jungen Hüpfen“ – zu fördern.

Doch wie lässt sich das Freiwilligenmanagement in einer Organisation etablieren? Die *beratergruppe ehrenamt*, ein Netzwerk erfahrener Trainerinnen und Trainer, qualifiziert seit mehr als 15 Jahren haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende unterschiedlichster Non-profit-Organisationen sowie Kirchen und Kommunen im Freiwilligenmanagement. Bereits 2013 gaben Carola und Oliver Reifenhäuser das „Praxishandbuch Freiwilligenmanagement“ heraus, das in 18 Kapiteln Schritt für Schritt durch die Etablierung des Freiwilligenmanagements und das Prozessmodell der Freiwilligenkoordination führt. Die Grundlage dafür bildet das Freiwilligenmanagementmodell nach Steve McCurley und Rick Lynch,

das schon Ende der 1990er Jahre von der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (AfED) für die Qualifizierung Haupt- und Ehrenamtlicher aufgenommen und – später auch gemeinsam mit der *beratergruppe ehrenamt* – weiterentwickelt wurde.

Für einen systematischen Einstieg in das Thema Freiwilligenmanagement und -koordination empfiehlt sich das Praxishandbuch, denn der von der *beratergruppe ehrenamt* nun vorgelegte Band geht darüber hinaus. Mit „Freiwilligenmanagement in der Praxis“ legen Reifenhäuser et al. eine Praxisstudie vor, die helfen soll, förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen für die Etablierung des Freiwilligenmanagements aufzudecken und den über Jahrzehnte gefüllten „Werkzeugkoffer“ etwas zu „entrümpeln“ (S. 10).

## **Viele lebendige Schlaglichter auf das Freiwilligenmanagement**

Befragt wurden dafür Freiwilligenmanagerinnen und -manager in 22 Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Bei der Auswahl versuchte das Team der Autorinnen und Autoren sowohl die Vielfalt der Engagementbereiche als auch die der Organisationstypen und Wirkungsebenen in Ost und West, Nord und Süd abzubilden. Unter den befragten Organisationen finden sich sowohl Vereine und Verbände auf kommunaler, Länder- und Bundesebene aus den Bereichen Soziales, Sport, Jugend und Naturschutz als auch Kommunen und Kirchen sowie eine Bürgerstiftung.

## **Teil 1 – die Praxisberichte**

Die Praxisberichte, mit denen die befragten Organisationen vorgestellt werden, nehmen mit Abstand den größten Teil des vorliegenden Bandes ein. Teils in Form von Portraits, teils als Interviews und teils in Erzählform geben die Berichte lebendige Einblicke in die Praxis der unterschiedlichen Organisationen. Dabei werfen alle Befragten unterschiedliche Schlaglichter auf das Freiwilligenmanagement: Die einen weisen auf die Wichtigkeit der Anerkennungskultur in ihrer Organisation hin, die nächsten betonen die notwendige anwaltschaftliche Vertretung freiwillig Engagierter und wieder andere stellen die ganz eigene Qualität ehrenamtlichen Engagements heraus, die sich buchhalterisch nicht darstellen lässt.

In der Gesamtschau ergibt sich so ein guter Eindruck der vielfältigen Herausforderungen, denen das Freiwilligenmanagement begegnen muss. Da sich die ausgewählten Organisationen in ihrer inneren Struktur und ihrem jeweiligen Auftrag allerdings stark unterscheiden, lohnt es, sich bei der Lektüre einzelner Berichte von den Ähnlichkeiten zum eigenen Arbeits- oder Engagementkontext leiten zu lassen. Für mich als Mitarbeitender im Bundesverband des Deutschen Roten Kreuzes waren zum Beispiel die Berichte von EURO-PARC Deutschland, der AWO-Thüringen und natürlich des DRK-Landesverbandes Niedersachsen besonders interessant – tatsächlich hätte ich mir hier sogar noch etwas tiefere Einblicke gewünscht.

## Teil 2 – ausgewählte Schlaglichter

Im zweiten Teil des Bandes werfen die Autorinnen und Autoren ausgewählte Schlaglichter auf ihr Sujet. Nach dem Blick auf besondere Rahmenbedingungen für das Freiwilligenmanagement im ländlichen Raum, in der kommunalen Verwaltung und in der Jugendarbeit werden neben Sinn und Zweck professionellen Managements freiwillig Engagierter, der Initiierung und Implementierung von Freiwilligenmanagement und der Ent-rümpfung dessen „Werkzeugkoffers“ Themen von gewisser Dauerkonjunktur in den Debatten um die Engagementförderung herausgegriffen: Motivation und Bindung freiwillig Engagierter, freiwilliges Engagement von Menschen mit Behinderung und Umgang mit ungebundenen Spontanhelfern.

Die Einblicke bestätigen im Großen und Ganzen die Tauglichkeit der Methoden und Instrumente des Freiwilligenmanagements, zeigen aber auch Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten auf. Insbesondere dort, wo sich die Ansprüche des Freiwilligenmanagements nicht mehr mit dem Eigensinn des freiwilligen Engagements vereinbaren lassen, wird es schwierig. Die Ausführungen von Sarah G. Hoffmann zu spontanem und informellem Engagement „Standby“ sind hierfür eindrücklich:

„Gemeinsam ist diesen Begriffen [spontan & informell, Anm. des Rezensionsautors], dass sie etwas zum Ausdruck bringen, was wir im Freiwilligenmanagement lieber vermeiden möchten: Durch Aufgabenprofile, Engagementvereinbarungen

und Einarbeitungskonzepte geben wir dem Engagement eine Form, wir ergründen Motive, regen Engagierte an, über ihre Erwartungen zu reflektieren, und schließlich wollen wir die Freiwilligen an unsere Organisationen binden. Die Tatsache, dass sich aktuell viele Freiwillige spontan und informell engagieren, macht uns erneut darauf aufmerksam, dass das Management von Freiwilligen zwar nicht unbedingt ein Widerspruch, aber doch eine große Herausforderung darstellt“ (S. 204).

## Ein kritischer Blick auf das Freiwilligenmanagement

In einer durch Flexibilität und Mobilität geprägten Gesellschaft müssen sich zivilgesellschaftliche Organisationen verändern und neue Wege der Zusammenarbeit mit freiwillig Engagierten gehen. Seit Jahren werden in den Fachdebatten entsprechende Öffnungsprozesse gefordert – für Interkulturelles, Inklusion und auch spontanes Helfen. Die Digitalisierung bietet hierfür großes Potential, spielt in der Praxis des Freiwilligenmanagements bislang aber noch eine recht randständige Rolle. Im vorliegenden Band taucht das Internet mit seinen Sozialen Medien zwar hier und da auf, wird aber vor allem als Informations- und Werbekanal vorgestellt, wobei das Mobilisierungspotential informeller Helferkreise, die scheinbar problemlos Helferinnen und Helfer über Facebook- und WhatsApp-Gruppen mobilisieren, beinahe neidvoll betrachtet wird.

Und auch das Online-Volunteering (freiwilliges Engagement über das Internet) scheint noch nicht angekommen zu sein.

Im Kapitel zu „Inklusion und Ehrenamt“ schreibt Hartmut Bargfrede, dass „die ersten ‘zarten Pflänzchen’ eines Engagement via Internet wohl wachsen und sich verbreiten werden, wenn sich erst einmal herumgesprochen hat, welche Möglichkeiten ein nahezu zeit- und ortsungebundenes Engagement über das Netz offenhält“ (S. 212).

Nun haben sich – wie die Daten des Freiwilligensurveys 2014 zeigen (Jähner 2016) – die Möglichkeiten des Online-Volunteering unter den Engagierten schon eine Weile herumgesprochen: Über die Hälfte der befragten Ehrenamtlichen gab bereits 2014 an, sich mindestens teilweise über das Internet zu engagieren. Ist das an der Praxis des Freiwilligenmanagements vorbei gegangen? Hoffentlich nicht! Es scheint, als würde die Digitalisierung im Freiwilligenmanagement bislang wenig prioritär behandelt oder gar strategisch aufgegriffen. Bei der Vielzahl von Anforderungen, die im ersten Teil des Bandes illustriert werden, ist das auch kein Wunder, hat aber zur Folge, dass die Internetnutzung seit Jahren wild in das freiwillige Engagement hineinwuchert und bestehende Strukturen wie die Bildungs-Bias, den Gender-Gap oder den *Digital Divide* im Ehrenamt eher verstärkt als überwindet.

## Ein Wunsch zum Schluss

Der vorliegende Band zur Praxis des Freiwilligenmanagements ist der zweite der *beratergruppe ehrenamt*, der praxisnah und fachlich fundiert Einblicke in das Thema gibt. Insbesondere Freiwilligenmanagerinnen und -managern,

Ehrenamtskümmerern und -kordinatorinnen etablierter Freiwilligenorganisationen ist diese Praxisstudie zu empfehlen. Ihnen kann sie Mut machen, die zahlreichen Herausforderungen des Freiwilligenmanagements engagiert anzugehen. Darüber hinaus gibt sie wertvolle Hinweise auf mögliche Stolpersteine und praktische Lösungsansätze.

Als Praxisstudie schaut sie kaum über den Stand des Freiwilligenmanagements im Jahre 2015 hinaus und gibt höchstens Hinweise, dass die bekannten Methoden und Instrumente weiterentwickelt werden müssen. Als Denkanstöße dafür wünsche ich mir einen dritten Teil der Reihe. Nach dem Praxishandbuch *Freiwilligenmanagement* und der vorliegenden Praxisstudie zu dessen aktuellem Stand nähme ein dritter Teil dann die Praxis der Zukunft in den Blick: Dezentral arbeitende Teams, flache Hierarchien und agiles Projektmanagement – Themen, die nicht erst in ferner Zukunft, wenn der Netzausbau in Deutschland abgeschlossen ist, für das Freiwilligenmanagement relevant werden.

## Literatur

Jähner, Hannes (2016): Internet, Social Media und Online-Volunteering im Deutschen Freiwilligensurvey 2014, in: BBE-Newsletter 15/2016.

Reifenhäuser, Carola / Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.) (2013): *Praxishandbuch Freiwilligenmanagement*. Weinheim, Basel.

### Hannes Jähner M.A.

ist ausgebildeter Freiwilligenmanager und Engagementblogger. Hauptberuflich arbeitet er als Referent für soziale Innovation und Digitalisierung beim Bundesverband des Deutschen Roten Kreuzes.  
kontakt@hannes-jaehner.de