

Wie ehrenamtliches Engagement gelingt

Was Organisation bedenken müssen, wenn sie Freiwillige gewinnen und binden wollen

KAREN SOMMER-LOEFFEN

Karen Sommer-Loeffen arbeitet nach dem Lehramtsstudium für Evangelische Theologie und Geographie seit 1991 bei der Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e. V. in Düsseldorf. Sie ist dort zuständig für die Bereiche Ehrenamt in den Einrichtungen und Gemeinden, für die Evangelische Krankenhaushilfe, für die Bahnmissionsmissionen und für die Gemeindediakonieausschüsse.
www.diakonie-rwl.de

Viele Träger suchen nach Möglichkeiten, um ehrenamtliches Engagement zu fördern. Einige bedeutsame Regeln können zeigen, worauf Organisationen achten sollten, die eine systematische Ehrenamtsarbeit entwickeln wollen.

Als Proviant für den Weg einer systematischen Ehrenamtsarbeit:

- viel Geduld und Freude an kleinen Schritten
- ein grundsätzlich ressourcenorientierter Blick auf das, was schon gelingt und
- Freude an der Vielfältigkeit von Lebensentwürfen, die die Engagierten mitbringen, also eine »Vielfaltsfähigkeit«

Zu Beginn der Entwicklung einer Konzeption für das Ehrenamt in einer Organisation sollten drei klärende Fragen stehen.

Erste Frage: Was möchte ich in meiner Organisation mit dem Ehrenamt erreichen?

Am Anfang steht das ehrliche Erforschen, warum ich als Einrichtung mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten möchte: Geht es darum, Lücken zu füllen oder möchte ich die Einrichtung im Sinne der Nutzer weiterentwickeln? Ehrenamtliche sind nicht einpassbar in Lücken, weil sie ein eigenes Proprium, ein eigenes Selbstverständnis, eine eigene Motivation haben, sich einzubringen. Das Eigene des Menschen und auch sein Engagement, so Wichern, kann nur im Freiraum, nicht in der Lücke wachsen.

Zweite Frage: Wie entwickle ich meine Einrichtung?

Zum »Personal« zählen diejenigen Mitarbeitenden, die in einer Organisation in einem abhängigen Verhältnis auf Ver-

tragsbasis arbeiten und eine Bezahlung erhalten. Das Personal ist in überindividuelle Zusammenhänge eingeordnet, in denen Menschen nicht beliebig handeln, sondern für übergeordnete Ziele der Organisation Leistungen erbringen. Die Beziehung Ehrenamtlicher zu ihrer Einrichtung basiert dagegen auf einem Auftragsverhältnis, das jederzeit von beiden Seiten gekündigt werden kann. Ihr Verhältnis ist nicht durch Abhängigkeit gekennzeichnet. Sie sind damit nicht in den verbindlichen, formalisierten Rahmen der Personalentwicklung eingebunden.

Für eine Entwicklung des Ehrenamtes und damit auch der Einrichtung werden Hauptamtliche für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen qualifiziert und ihre entsprechenden Kompetenzen zielorientiert und systematisch entwickelt. An dieser Stelle beschreibt die Ehrenamtskoordination das Herzstück einer systematischen Ehrenamtsarbeit. Die Ehrenamtskoordinatorin oder der Ehrenamtskoordinator bildet die Schaltstelle zwischen den Hauptamtlichen auf der einen Seite, die für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen qualifiziert werden, und den Ehrenamtlichen auf der anderen Seite, die in einem eigenen System ihr Engagement gestalten.

Die Koordination verknüpft zwei Lebenswelten, deren Qualitätssicherung sich durch die Personalentwicklung im hauptamtlichen Bereich und durch das Freiwilligenmanagement im ehrenamtlichen Bereich unterscheiden (vgl. Kasten und Tabellen). →

Was ein Koordinator für das Ehrenamt können sollte

Das Aufgabenprofil einer Koordinatorin oder eines Koordinators für das Ehrenamt besteht aus folgenden Fähigkeiten:

- den Bedarf an Ehrenamt einschätzen
- die Arbeit und das Programm mit Ehrenamtlichen planen und sie begleiten
- andere Hauptamtliche auf die Ehrenamtsarbeit vorbereiten
- sinnvolle Aufgabenbereiche entwickeln und Tätigkeitsbeschreibungen formulieren in Absprache mit Gruppenleitung oder Delegation
- Ehrenamtliche werben und gewinnen
- Öffentlichkeitsarbeit durchführen
- Erstgespräche führen, Ehrenamtliche auswählen, Matchings (»Einpassen« der Ehrenamtlichen) durchführen
- Ehrenamtliche bei ihrer Orientierung (Schnupperphase), Ein-
- arbeitung sowie Fort- und Weiterbildung begleiten (oder Delegation an Gruppenleitungen sicherstellen)
- Mitsprache und Mitbestimmung der Ehrenamtlichen fördern und koordinieren
- die ehrenamtliche Arbeit anerkennen und evaluieren
- neue Wege in der ehrenamtlichen Arbeit wagen
- Ehrenamtliche angemessen verabschieden
- die Kosten für Ehrenamtliche kalkulieren und ins Budget einbringen
- die Kommunikation mit Ehrenamtlichen pflegen und Raum für Konfliktbewältigung bereit halten
- über Rechte und Pflichten in der ehrenamtlichen Tätigkeit informieren

Karen Sommer-Loeffen

Dritte Frage: Welche Rolle sollen die Ehrenamtlichen spielen?

Eine ehrenamtliche Tätigkeit geschieht vor allem freiwillig und unentgeltlich mit einem gewissen Grad an Organisiertheit in dem Dreiecksverhältnis Engagierter, Nutzer und Träger.

Die ehrenamtliche Tätigkeit ist keine bloße Gefälligkeit, der Ehrenamtliche wird sozusagen von der Einrichtung beauftragt (BGB § 665, 662) bestimmte Aufgaben in ihrem Sinne zu übernehmen. Damit ist ein klarer Rahmen für das Miteinander gesteckt.

In diesem Auftragsverhältnis ist der Engagierte unentgeltlich tätig. Diese so selbstverständlich klingende Aussage ist angesichts von Instrumentalisierung und Monetarisierung ein Wegweiser, denn gerade die Unentgeltlichkeit, Unabhängigkeit prägen die Motivation des Freiwilligen und würde sich durch extrinsische Faktoren möglicherweise verändern.

Damit ehrenamtliches Management gelingt, sind vor allem drei Leitplanken erforderlich: Klarheit der Strukturen, Klarheit der Rollen, Klarheit der Beziehung.

Erste Leitplanke: Klarheit der Strukturen

Ehrenamt bedarf einer Systematik, die sich durch folgende Bausteine beschreiben lässt:

- Konzepte entwickeln: Dadurch wird die Einrichtung klar werden, wie sie Ehrenamt versteht und wohin sich die Einrichtung mit dem Ehrenamt entwickeln möchte.
- Bedarf einschätzen: Wo brauchen wir Ehrenamtliche? Welches Profil sollen sie mitbringen? Wo können wir neue Engagementfelder entwickeln? Welche Aufgaben können nur Hauptamtliche, Gemeinwesenarbeiter, Praktikanten

agement, das Raum braucht, um sich entfalten zu können und eines Rahmen bedarf, um zum Nutzen der Nutzer eingesetzt werden zu können.

- Rahmenbedingungen schaffen: Organisatorische, gesetzliche und emotionale Aspekte umfassen beispielsweise Fragen wie: Wie sind die Räume ausgestattet, in denen die Freiwilligen tätig sind? Ist die Schlüsselfrage geklärt? Sind Versicherungsfragen und andere Rechtsfragen geklärt? Hat der Freiwillige ein Informationsblatt oder eine Vereinbarung erhalten? Ist ein Budget für die Ehrenamtsarbeit eingerichtet?
- Ehrenamtliche gewinnen: Ein Schritt, auf den immer besonders viel Augenmerk gerichtet wird, der aber nur umgesetzt werden kann, wenn die übrigen Schritte bedacht worden sind. Deshalb vorab die Frage: Was ist denn das Image unserer Einrichtung? Wie wirken wir nach außen. Für eine Imageanalyse sind folgende Fragen hilfreich: Was ist eigentlich unsere »Mission«? Was strahlen wir aus? Was finden Menschen bei uns vor – und was nicht? Welche Werte vermitteln wir? Sind wir als Einrichtung glaubwürdig? Das Image einer Einrichtung besteht aus Körper (= Räume), Seele (= Menschen und Atmosphäre) und Geist (= Inhalte). Die Ebenen des Gefühls, des Verstandes und der Handlungen wollen angesprochen werden. Engagierte möchten »die Welt verbessern« und engagieren sich für Menschen und Inhalte, nicht so sehr für Organisationen. Im Mittelpunkt stehen

»Menschen engagieren sich für Menschen, nicht für Organisationen«

Alle Engagementformen in einer Einrichtung sind wichtig, aber differenziert zu benennen, um ihrem jeweiligen Profil gerecht zu werden: So sind Engagierte mit Status: Praktikanten, Übungsleiter, Nebenamt, unentgeltliche, entgeltlich Aufwandsentschädigte, Nebenjob, Minijob, nicht-beruflichem Nebenverdienst etc. sind vom ehrenamtlichen Engagement zu unterscheiden.

etc. übernehmen, welche Bereiche können und sollen nur von Ehrenamtlichen gestaltet werden?

- Aufgaben beschreiben: Welche Aufgaben genau gehören zum Tätigkeitsbereich? Wie verändert sich für die Nutzer die Lebensqualität? Welcher Zeitumfang, welche Kompetenzen sind notwendig? Immer wichtiger wird auch das selbstorganisierte En-

der Engagierte, der Nutzer und der Hauptamtliche. Alle möchten ernst genommen werden. In Beziehung treten, in Kontakt kommen und in Kontakt bleiben, das ist die Zauberkraft. Der Beziehungsaufbau zeigt in vier Richtungen: Erstens externe Öffentlichkeit: Wirkung nach außen, beispielsweise Flyer, Gremien etc. Zweitens Ressourcen innen und außen entdecken: Geld, Ehrenamtliche, Zugang zu Wissensquellen etc. Drittens Angebote entwickeln für externe Einrichtungen, beispielsweise Feste, Vorträge, »service learning«, interne Öffentlichkeit. Unter dem Stichwort »Friendraising« wird das Beziehungsnetz der Organisation wahrgenommen, gepflegt und erweitert zu denen beispielsweise ehemalige Mitarbeitende, Praktikanten, Verwandte und Freunde, Lieferanten, Nachbarn, Medienvertreter zählen. Schon tätige Freiwillige selbst sind Multiplikatoren der Einrichtung, glaubwürdige Botschafter, Interessenvertreter und Mittler zu potenziellen Unterstützern, zu Wissens- und Ideenquellen. Gelingend gewinnen bedeutet auch immer: Individualität und Persönlichkeit der unterschiedlichen Milieus wahrnehmen und entsprechende Suchprofile entwickeln wie es auch die Sinus-Milieu-Studie mit ihren zehn identifizierten Milieus belegt.

- Ehrenamt koordinieren: In diesem Schritt ist ein »Herzstück« der gelingenden Ehrenamtsarbeit verborgen. Eine solche Koordination kann sowohl von Hauptamtlichen als auch von Ehrenamtlichen auf unterschiedlichen Ebenen gestaltet werden: Auf der Ebene des Trägers mit den Aufgaben: Koordinatoren in den verschiedenen Arbeitsbereichen schulen, Standards entwickeln > Multiplizieren. Auf der Ebene der Einrichtung und der Gemeinde: Einführung der Standards, Entwicklung einer Ehrenamtskultur, die systematische Ehrenamtsarbeit im Blick haben, einen unterstützenden Arbeitskreis bilden (also strukturieren). Eine Einrichtung mit vielen kleinen Einrichtungen: Hier setzt der Koordinator die Bausteine der Systematik um.
- Erstgespräche führen: In diesem ersten Gespräch mit dem Freiwilligen geht es darum, die Motivation des Freiwilligen einerseits zu erspüren und das Aufgabenprofil andererseits mit den Interessen zu verknüpfen. Dieses erste Gespräch sollte in aller Ruhe geführt werden und kann möglicherweise auch damit enden, dass dem Interessierten andere Angebote vorgeschlagen werden. Ein wertschätzendes Nein kann viele Konflikte vermeiden helfen. Passt die Organisationsstruktur der Einrich-

tung, beispielsweise kontrollierende, kreative, wettbewerbsorientierte, an Zusammenarbeit interessierte Organisationskultur mit dem Profil des Engagierten zusammen?

- Orientierung ermöglichen: Erst einmal hineinschnuppern in ein Ehrenamt, ist eine gute Möglichkeit, ohne Verbindlichkeit einen Eindruck zu gewinnen. Nach der Schnupperphase von vielleicht sechs Wochen sollte ein Auswertungsgespräch erfolgen.
- Begleiten und beraten: Auch hier ist der Koordinator gefragt. Er ist Ansprechpartner für die Ehrenamtlichen und sollte die geäußerten Bedürfnisse der Freiwilligen wahrnehmen und weitergeben.
- Qualifizieren: Ein transparentes System, das Inhalte und Ziele von Qualifizierungen beschreibt, ist hilfreich.
- Anerkennen: An der Entwicklung einer Anerkennungskultur ist die gesamte Einrichtung beteiligt, Ehrenamtliche und Hauptamtliche, Leitungen und alle anderen Mitarbeitenden. Jeder trägt sowohl den Wunsch nach Anerkennung als auch die Anerkennungskompetenz in sich. Anerkennung äußert sich auf verschiedenen Ebenen, auf der bilateralen, im achtsamen, wahrnehmenden Gespräch, auf der organisatorischen durch Veranstaltungen, Ehrungen, auf der partizipatorischen durch

Profil Hauptamtlicher	Profil Ehrenamtlicher
Grundlegende, verbindliche Betriebsabläufe	Zusätzliche Angebote und Kontakte
Fachliche Letztverantwortung	Verantwortlich im Tun
Reflexion der helfenden Beziehung	Alltagskontakte, Normalität, Brücken in die Lebenswelt
Berufliche, fachliche Netzwerke	Mobilisierung privater Netzwerke
Zeitliche und fachliche Kontinuität der Angebote	Zusätzliche Zeitangebote
Verbindlichkeit	Freiwillige Verbindlichkeit, Vereinbarungen: Absage
Kompetenz, selbst fachliche Hilfe zu leisten und andere zu befähigen, Hilfe zu leisten	Laienkompetenz, Kompetenzen wie Lernbereitschaft, Entwicklungsbereitschaft, bringt sich selbst und seine Lebenswelt ein, Eigensinn
Verantwortlich für die gelingende Kommunikation im Team	Offenheit, Selbstreflexion
Hauptamtliche sind für die grundsätzliche Arbeit und Weiterentwicklung der Arbeit zuständig	Ehrenamtliche als Pioniere und Entlasten, Ehrenamtliche für zusätzliche Angebote
Arbeitsvertrag: Gegenseitigkeit	Auftragsrecht: Ehrenamtliche handeln im Auftrag und sind weisungsgebunden
Fachlichkeit, aktuelles Wissen	Lernbereitschaft
Professionelle Distanz	Hilfreiche Balance finden zwischen Nähe und Distanz
Professionelles Näheverständnis	eigenes Näheverständnis

Hauptamtliche und Freiwillige Mitarbeitende leben in unterschiedlichen Lebensweiten, die in der Ehrenamtskonzeption einer Einrichtung beachtet werden müssen.

Freiwilligenmanagement	Personalentwicklung
Für ehrenamtliche Mitarbeitende	Für hauptamtliche Mitarbeitende
Gegenwartsplanung: aktuelle Anforderungen	Nachfolgeplanung: aktuelle und zukünftige Anforderungen
Angebot	Verbindlichkeit
Freie Gestaltungsmöglichkeiten	Feste Vorgaben
Persönliche, soziale Kompetenzen; Fachliche Kompetenzen können nachgeschult werden	Fachliche, soziale, methodische, persönliche Kompetenzen
Personenzentrierte Begleitung der Ehrenamtlichen	Verbindliche Maßnahmen der Personalentwicklung wie Mitarbeitergespräche
Im Fokus: Alle Beteiligten	Im Fokus: Die Unternehmensziele

Der Einsatz von Freiwilligen und die Förderung der Hauptamtlichen unterscheiden sich in einigen Aspekten, die in einer Ehrenamtskonzeption beachtet werden sollten.

Mitgestaltungsmöglichkeiten. An dieser Stelle sei ein kleiner Exkurs zu den Partizipationsstufen in einer Einrichtung erlaubt: Welche Partizipationsstufe einer Partizipationspyramide kann ich als Einrichtung anbieten: Ist es das Sich-Informieren, das Mitplanen, das Mitgestalten oder sogar das Mitentscheiden? Eine ehrliche und praktikable Entscheidung, die gut durchdacht werden sollte, ist hier gefragt.

- Abschied nehmen: Konfliktträchtige Abschiede sollten aufbereitet werden und können eine große Lernchance für die Einrichtung bedeuten.
- Reflexion: In regelmäßigen Abständen sollten die Freiwilligen, die Nutzer und die Hauptamtlichen befragt werden, ob sie zufrieden sind oder was verbessert werden sollte. Hier gibt es hilfreiche Fragebögen. Auch – oder vor allem: – Gespräche geben Hinweise über die Zufriedenheit der Beteiligten.

Zweite Leitplanke: Klarheit der Rollen

Zahlreiche Konfliktfelder können sich im Zusammenwirken von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen, unter Ehrenamtlichen, zwischen Ehrenamtlichen, Hauptamtlichen und den Nutzern des Engagements, zwischen dem Träger und den Angehörigen des Nutzers entwickeln. Dann gibt es noch die Unterschiede zwischen Freiwilligen in Organisationen mit vielen Hauptamtlichen, Freiwilligen in Organisationen, in denen Freiwillige existentieller Bestandteil sind, Freiwilligen, die Hauptamtlichen zuarbeiten und zwischen Freiwilligen in Vorständen.

Nur einige Ursachendiagnosen seien hier genannt wie Kompetenzüberschreitung, Unterforderung, unzureichender Informationsfluss, undeutliche Rollenzuschreibung zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen, Macht, Bedürftigkeit, mangelnde Wertschätzung, langjährige Ehrenamtliche versus neu tätige Freiwillige, langsame Entscheidungsprozesse.

Atmosphäre der Wertschätzung baut der andere Angst- und Verteidigungsstrategien ab. Ich empfinde Achtung für den persönlichen Wert, und das Profil des anderen.«

- Empathie: »Ich fühle mich ein in mein Gegenüber, achte auf die Gefühle, Empfindungen des anderen, versuche zu verstehen, wo sich der andere momentan sieht.«

»Engagement kann nur im Freiraum, nicht in der Lücke wachsen«

Grundsätzlich lassen sich die Konfliktursachen in folgendem Raster darstellen: Ziel- und Interessenskonflikte, Beurteilungs- und Bewertungskonflikte, Ressourcen- und Kompetenzkonflikte, Beziehungs- und Persönlichkeitskonflikte, Struktur- und Hierarchiekonflikte.

Die klärende Beschreibung der Rollenprofile kann ein Weg aus dem Dilemma sein: Das Hilfeverständnis der Einrichtung, das Menschenbild, Profilbeschreibung der Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen, das Selbstverständnis der Einrichtung, Grenzen, klare Aufgabenvereinbarung sind hier einige Aspekte.

Dritte Leitplanke: Klarheit in der Beziehung

Drei Aspekte beschreiben Aspekte einer dialogischen Haltung für ein gelingendes Miteinander im Ehrenamt:

- Wertschätzung : »Ich akzeptiere den anderen als Person, ungeachtet der verschiedenen Bewertungen seinen Verhaltensweisen gegenüber. In der

- Echtheit: »Ich spiele keine Rolle, bin ehrlich meinen Gefühlen gegenüber, ich akzeptiere meine Grenzen und die Grenzen des anderen. Ich achte meine Gefühle und nehme die Gefühle des anderen wahr.«

Resümee

Das Ehrenamt als Beziehungskraftwerk braucht: Respekt, Angstfreiheit und ohne Konkurrenz, Wertschätzung und Freiheit, Ordnung, Flexibilität, Vertrauen, Zutrauen, intrinsische Motivation.

Das aktive, wirklich wahrnehmende Zuhören spielt dabei eine entscheidende Rolle. Nur im Zuhören bin ich in der Lage, Ressourcen entdecken und an den Motivationsfaktoren des anderen anzuknüpfen. Nur durch das Zuhören entsteht Zugehörigkeit, nur durch das Anknüpfen an den Motivationsfaktoren wird der Ehrenamtliche bleiben und dazu beitragen, dass sich Menschen geborgen fühlen, dass die Welt für alle ein Ort wird, als die zu leben als die ich gemeint bin.