

# **„Verantwortliche für das Engagement“ im Fokus**

## **Erste Erkenntnisse zu Freiwilligenmanager:innen und -koordinator:innen in Deutschland**

**Enya Buchner, M. A.**

Technische Hochschule Nürnberg | Fakultät Sozialwissenschaften |  
enya.buchner@th-nuernberg.de

**Dipl.-Pol. Edmund Görtler**

Technische Hochschule Nürnberg | Fakultät Sozialwissenschaften |  
edmund.goertler@th-nuernberg.de

**Prof. Dr. Doris Rosenkranz**

Technische Hochschule Nürnberg | Fakultät Sozialwissenschaften |  
doris.rosenkranz@th-nuernberg.de

### **Zusammenfassung**

„Verantwortliche für das Engagement“ leisten angesichts der Veränderungen durch den gesellschaftlichen Wandel einen wichtigen Beitrag für das Gelingen des Engagements. Bisher ist über die Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit allerdings wenig bekannt. In diesem Beitrag werden einige ausgewählte Ergebnisse der „Pilotstudie Freiwilligenmanagement“ vorgestellt, die bundesweit diese Verantwortlichen bzw. das Setting ihrer Arbeit untersucht hat. Weil keine einheitliche Konzeption des Tätigkeitsfeldes vorliegt, wurden die Personen in ihrer vermuteten Heterogenität angesprochen, die sich auch in den Ergebnissen zeigt. Diese machen den Forschungsbedarf für die Wissenschaft und den Bedarf weiterer Auseinandersetzung und Diskussion für die Praxis deutlich.

*Schlagwörter:* Freiwilligenmanagement; Freiwilligenkoordination; Engagement; Ehrenamt; Rahmenbedingungen

### **Persons Responsible for Volunteer Work in Focus**

### **Initial Findings on Volunteer Managers and Coordinators in Germany**

### **Abstract**

In view of the changes caused by social change, “those responsible for the volunteer work” make an important contribution to the success of volunteering. So far, little is known about the framework conditions for their activities. In this article, selected results of the “pilot study on volunteer management” are presented, which examined those responsible for volunteer management and the setting of their work nationwide. Because there is no uniform conception of the field of activity, people were addressed in their presumed heterogeneity, which is also reflected by the results. These reveal the need for academic research and the need for discussion in practice.

*Keywords:* Volunteer management; volunteer coordination; volunteering; framework

## 1. Einleitung

Der soziale Wandel erstreckt sich auf alle Lebensbereiche und wirkt sich dort in unterschiedlicher Weise aus. Im Allgemeinen sind Modernisierungen häufig durch „größere Freiheitsgrade von Lebensentwürfen und Handlungsentscheidungen“ gekennzeichnet (Fischer 2019: 61). Dies lässt sich auch im Bereich des Engagements beobachten. So zeigen beispielsweise die Daten des Deutschen Freiwilligensurveys im Zeitvergleich eine Erweiterung des Engagements durch flexiblere Engagementmöglichkeiten wie projektgebundene Aktionen oder kurzfristige und unverbindliche Formen der Freiwilligenarbeit (Karnick et al. 2022: 189–193). Die bisher am stärksten ausgeprägte Rahmung des Ehrenamts – die Tätigkeit in Vereinen oder Verbänden, die durch teils hierarchische Strukturen und bestimmte rechtliche Vorgaben gekennzeichnet ist – ist anteilig am deutlichsten zurückgegangen. Denn die Voraussetzungen für das Engagement verändern sich schon seit Jahren: Der Fokus geht weg vom *Ehrenamt* hin zur subjektiven Perspektive der Freiwilligen (Röbke 2012: 17–19).

Betrachtet man die Organisation von Freiwilligentätigkeiten, zeigen sich parallele Entwicklungen in einem heterogenen Feld. So gibt es einerseits von Freiwilligen selbstorganisierte Projekte und andererseits Bereiche, die verstärkt auf eine personelle Rahmung und Begleitung setzen. Das Arbeitsfeld dieser Personen, die sich um das Engagement und um die Ehrenamtlichen kümmern, wird, so die These, auch in Zukunft angesichts des gesellschaftlichen Wandels weiterwachsen. Die Forderungen nach der Schaffung solcher Stellen, der Anpassung gesetzlicher Rahmenbedingungen und der Bereitstellung ausreichender Ressourcen besteht schon seit vielen Jahren (Biedermann 2000: 107; Enquete-Kommission 2002: 147–151).

Auch bestehende Studien weisen Wissenslücken auf, da diese Ansprechpersonen im Engagement sowie deren konkrete Situation vor Ort bisher kaum beleuchtet wurden. Diese beginnen bereits beim „Wording“: Wie werden die Menschen genannt, was ist ihre Funktionsbezeichnung? Unterscheiden sich die Begriffe beispielsweise nach Engagementfeld? Spricht man von „Koordinator:innen“, „Kümmer:innen“, „Beauftragten für das Ehrenamt“ – und sind deren Aufgaben vergleichbar?

Allen gemein ist, dass es gewisse Rahmenbedingungen braucht, damit Engagement zukunftsfest entstehen, gestaltet und gefördert werden kann. Denn sie begleiten das Ehrenamt angesichts des gesellschaftlichen Wandels, fördern Engagement und gehen auf die Bedürfnisse der Freiwilligen ein. Bislang fehlt jedoch die empirische Grundlage, diese – durch Flexibilisierung und steigendem Bedarf an Bedeutung zunehmende Personengruppe – zu charakterisieren und deren Strukturen zu identifizieren, um Defizite zu erkennen und Verbesserungen

anregen zu können. Ziel dieses Beitrags ist es, den Fokus auf die für das Engagement verantwortlichen Personen und ihre Aufgaben zu richten.

Ressource dafür sind die Ergebnisse der „Pilotstudie Freiwilligenmanagement“, einem von der DSEE geförderten und an der Technischen Hochschule Nürnberg unter der Leitung von Prof. Dr. Rosenkranz durchgeführten Forschungsprojekt, in dessen Rahmen bundesweit Freiwilligenmanager:innen und -koordinator:innen standardisiert befragt wurden (Rosenkranz/Görtler/Buchner 2024). Ziel war es, deutschlandweit und engagementfeldübergreifend erste Erkenntnisse zu den Verantwortlichen und ihren Rahmenbedingungen zu generieren.

## 2. Stand der Forschung

In der Fachliteratur werden bisher keine einheitlichen Bezeichnungen für die Personen verwendet, die sich um Ehrenamtliche „kümmern“. Es stellt sich jedoch die Frage, ob der US-amerikanische Begriff des „volunteer-managements“ im Deutschen schlicht mit „Freiwilligenmanagement“ übersetzt werden kann oder ob eine Differenzierung notwendig wird. Die Untergliederung in strategische (Freiwilligenmanagement) und operative (Freiwilligenkoordination) Aufgaben ist dabei eine verbreitete Variante (Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013). *Freiwilligenmanagement* kann dabei als übergeordnete Aufgabe verstanden werden, als Implementierung der Prozesse in Unternehmen und Institutionen, als Lobbyarbeit für das Ehrenamt. Die *Freiwilligenkoordination* hingegen findet primär im Kontakt mit den Engagierten statt und dreht sich um Aufgaben wie die Entwicklung von Engagementprofilen, die Gewinnung und Integration, das Halten und Problemlösen, die Fortbildung und Anerkennung von Freiwilligen (Kegel et al. 2012: 73). Eine anschauliche Übersicht findet sich beispielsweise bei Reifenhäuser et al. (2013: 17). In der Zusammenschau wird jedoch deutlich, dass nicht nur beide Teilaspekte für ein gelingendes Engagement gleichermaßen relevant sind, sondern auch, dass sich in der Praxis die Aufgaben nicht trennscharf unterscheiden lassen.

Um alle in diesem Bereich Tätigen anzusprechen, wurden für das Forschungsprojekt die beiden Begriffe des Managements und der Koordination unter dem Stichwort „Kümmern für das Engagement“ bzw. „Verantwortliche für das Engagement“ subsumiert. Unter „Kümmer:innen“ und „Verantwortlichen“ sind im Folgenden somit sowohl Freiwilligenmanager:innen als auch -koordinator:innen zu verstehen.

Die steigende Relevanz der Implementierung von Freiwilligenkoordination in Organisationen des Dritten Sektors und der Auseinandersetzung mit dem Thema Freiwilligenmanagement ist angesichts des Wandels im Ehrenamt seit Jahren beobachtbar (Kegel 2011: 595). In der Engagementforschung bestehen jedoch noch Lücken: So sind bisher häufig die Freiwilligen selbst zentraler

Untersuchungsgegenstand, indem zum Beispiel deren Motivlagen untersucht werden (van Schie et al. 2015: 133). Die Personen, die dieses Engagement ermöglichen, die den Rahmen gestalten, die sich um Engagierte „kümmern“, standen hingegen bisher kaum im Fokus der Betrachtungen. Zu ihren Aufgaben, Qualifikationen, ihrem Zugangsweg, ihren Zuständigkeiten sowie den Chancen und Grenzen dieser Engagementbegleitung gibt es kaum Studien. Auch im aktuellen Hauptbericht des Deutschen Freiwilligensurveys finden sich keine expliziten Aussagen zu Freiwilligenmanagement und -koordination (Simonson et al. 2022). In der Vergangenheit zeigten sich jedoch Schwankungen in der Verfügbarkeit von Ansprechpersonen für die Freiwilligen, an die sie sich beispielsweise bei Fragen wenden können (Gensicke/Geiss 2010: 133). Diese Personen sind zumindest in Teilen dem Bereich der Freiwilligenkoordination zuzuordnen.

Es gibt einige Untersuchungen, die den Fokus auf bestimmte Bereiche legen. Beispielsweise auf:

- Managementmethoden, deren Effektivität und Bindekraft auf die Ehrenamtlichen und motivationale Faktoren (ICF International 2021; Einolf 2018; Kim/Cuskelly 2017; Studer/Von Schnurbein 2013; Haivas et al. 2012; Locke et al. 2003) oder
- Spezifische Engagementfelder (Vilain/Meyer 2017; Wallraff 2010; Cuskelly et al. 2006; Allen/Bartle 2014).

Das Berufsbild der „Kümmer:innen“ wird dabei jedoch nur gestreift. Das Desiderat an Untersuchungen, die auf die Freiwilligenmanager:innen und Freiwilligenkoordinator:innen fokussieren (Reifenhäuser et al. 2016; Habeck 2015; Machin/Paine 2008), macht den bestehenden Forschungsbedarf deutlich.

Gerade angesichts der Wandlungsprozesse können die Personen, die das Bindeglied zwischen Engagementmöglichkeit und potenziell Engagierten darstellen (Haunberger et al. 2022: 20), einen wertvollen Beitrag leisten. „Die Gestaltung bürgerschaftlichen Engagements – ob nachbarschaftlich oder genossenschaftlich organisiert oder an bestehende Einrichtungen etc. angebunden – braucht flankierende Unterstützung“ (Rosenkranz et al. 2014: 8).

### 3. Daten und Verfahren

Die Datenerhebung und Analyse dieser ersten, bundesweiten Befragung der „Kümmer:innen“ fand im Rahmen der „Pilotstudie Freiwilligenmanagement“ mittels eines standardisierten Online-Fragebogens zwischen Februar und März 2023 statt. Weil Grundgesamtheit und Struktur der Personengruppe bisher unbekannt sind, erfolgte die Einladung zur Teilnahme über verschiedene Kanäle. Die Verbreitung durch Kooperationspartner:innen in der freien Wohlfahrt war dabei

zentral. Detailliertere Informationen finden sich in Rosenkranz/Görtler/Buchner (2024). 1.436 „Kümmer:innen“ nahmen an der anonymen Befragung teil. Die Struktur der Stichprobe zeigt für verschiedene Merkmale folgende Verteilung:

Abb. 1: Verteilung der Stichprobe

|                       |                               |             |                            |              |              |
|-----------------------|-------------------------------|-------------|----------------------------|--------------|--------------|
| Alter                 | 19% <35J.                     | 22% 35<45J. | 24% 45<55J.                | 26% 55<65J.  | 9% >65J.     |
| Geschlecht            | 67% weiblich                  |             |                            | 33% männlich | 0% divers    |
| Schulbildung          | 14% Mittlere Reife/Realschule |             | 80% Abitur/ Fachhochschule |              | 6% Sonstiges |
| Beruflicher Abschluss | 27% Berufsausbildung          |             | 71% Hochschulstudium       |              | 9% Sonstiges |

Quelle: Eigene Darstellung; Rosenkranz/Görtler/Buchner 2024.

Als Limitation der Studie muss festgestellt werden, dass keine validen Aussagen über die Repräsentativität getroffen werden können. Zudem weisen die Daten einen Überhang an bayerischen Beteiligten auf. Inwiefern sich die Strukturen in anderen Bundesländern unterscheiden ist fraglich, zeigt doch die Analyse verschiedener Merkmalsvariablen ein relativ homogenes Bild. Aufgrund fehlender Vergleichswerte kann über die Reichweite keine Aussage getroffen werden.

#### 4. Charakteristika der „Kümmer:innen“ insgesamt

Unterscheidet man die Funktion des „Kümmerns im Engagement“ in die zwei eingangs dargestellten zentralen Bereiche, so ordnet sich knapp ein Viertel dem *strategischen Freiwilligenmanagement* zu. Fast die Hälfte aller Befragten sehen sich selbst bei der *operativen Koordination* der Engagierten. 27 % sind für beide Bereiche zuständig. Keine oder nur sehr geringe Unterschiede lassen sich nach Geschlecht, Alter, Bildung und Qualifikation feststellen.

Die Bezeichnungen der Tätigkeit sind stark heterogen. Die hier als Freiwilligenmanager:innen oder -koordinator:innen bezeichneten Personen gaben als ihre Selbstbeschreibung sehr unterschiedliche Nennungen an (die Zuordnung erfolgte dabei durch die Befragten). Auch andere Erhebungen zeigen in der Praxis die Bandbreite an Bezeichnungen für das Tätigkeitsfeld (Machin/Paine 2008; Reifenhäuser et al. 2016).

Abb. 2: Tätigkeitsbezeichnungen

| Freiwilligenmanagement (Auswahl)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Freiwilligenkoordination (Auswahl)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Agenda-Koordination</li><li>• Beauftragte:r für Bürgerengagement</li><li>• Dekanatsjugendreferent:in</li><li>• Ehrenamtliche:r Beauftragte:r für Wohlfahrt und Soziales</li><li>• Geschäftsführer:in (Mädchen für Alles)</li><li>• Integrationslots:in</li><li>• Projektleiter:in Ehrenamtsbörse</li><li>• Quartiersmanager:in</li><li>• Referent:in für Gemeindeentwicklung</li><li>• Vereinskordinator:in</li><li>• ...</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Beauftragte:r für das Ehrenamt</li><li>• Ehrenamtskoordinator:in</li><li>• Freiwilligenkoordinator:in</li><li>• Geschäftsführung</li><li>• Integrationslots:in</li><li>• Mitarbeiter:in</li><li>• Projektleitung</li><li>• Referent:in</li><li>• Sozialpädagoge:in</li><li>• Vorstand:in</li><li>• ...</li></ul> |

Quelle: Eigene Darstellung; Rosenkranz/Görtler/Buchner 2024.

Das „Kümmern“ um das Engagement kostet Zeit: Durchschnittlich werden 16 Stunden pro Woche dafür aufgewendet. Je nach Konstellation zeigen sich hier jedoch deutliche Unterschiede. Beispielsweise korreliert der Zeitaufwand mit dem Alter. Jüngere Personen unter 35 Jahren wenden durchschnittlich 18 Stunden auf, während es bei den 65- bis 80-Jährigen 14 Stunden pro Woche sind. Aber auch nach der Funktion kann unterschieden werden: Reine Freiwilligenmanager:innen sind durchschnittlich 19 Stunden in der Woche tätig, während die Koordinator:innen im Schnitt 13 Stunden in der Woche leisten. Die Personen, die in beiden Bereichen Aufgaben übernehmen, wenden durchschnittlich 32 Stunden pro Woche auf. Die ehrenamtlichen Koordinator:innen sind zwölf, die Hauptamtlichen durchschnittlich 24 Stunden tätig.

Die Teilnehmenden wurden auch nach ihrer Zufriedenheit mit verschiedenen Teilaspekten ihrer Tätigkeit befragt. Der Gestaltungsspielraum innerhalb der Tätigkeit wird von den meisten Befragten (92 %) als zufriedenstellend bewertet. Auch in anderen Erhebungen konnte ein hohes Maß an Zufriedenheit ob des Frei- raums ausgewiesen werden (Reifenhäuser 2016: 193). Die größte Unzufriedenheit besteht in Bezug auf die Bürokratie – 43 % der Befragten sind mit den admin- istrativen Prozessen sehr oder eher unzufrieden. Nach verschiedenen Faktoren ausgewertet zeigen sich spezifische Abhängigkeiten: So sind beispielsweise ältere „Kümmer:innen“ und selbst ehrenamtlich Tätige zufriedener mit dem Zeitbudget für die Aufgaben als jüngere bzw. nicht-engagierte „Kümmer:innen“.

## 5. Ausgewählte Ergebnisse

In der Befragung wurden an die verschiedenen Gruppen aufgrund deren unter- schiedlicher Aufgaben und Bereiche auch teils spezifische Fragen gestellt. Eine Auswahl der Erkenntnisse wird im Folgenden kurz dargestellt.

Da das *Freiwilligenmanagement* kein klassischer Ausbildungsberuf bzw. Studiengang ist, ist der Weg, den die Befragten hin zu ihrer Tätigkeit genommen haben, von Interesse. So zeigt sich, dass sich nur etwa die Hälfte der Freiwilligenmanager:innen gezielt für diese Funktion beworben hat. Die Verbleibenden wurden oder fühlten sich verpflichtet oder wurden konkret angesprochen.

Abb. 3: Der Weg zum Freiwilligen-Management – Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Rosenkranz/Görtler/Buchner (2024).

Hauptamtlich Tätige haben sich mit 47 % zu einem höheren Anteil als Ehrenamtliche (11 %) für diese Aufgabe beworben. Mehr Ehrenamtliche (21 %) als Hauptamtliche (8 %) übernehmen das Management, wenn sich keine andere Person findet. Zudem sind an dieser Stelle auch eher ältere Personen bereit, Verantwortung zu übernehmen.

Mithilfe einer fünfstufigen Skala konnten die Freiwilligenmanager:innen zudem die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit deutlicher kennzeichnen und eine Einschätzung zu bestimmten Aussagen abgeben. Beinahe alle Befragten (96 %) stimmen zu, dass ihre Arbeit wichtig für das Gelingen des Engagements ist. Dieses zu ermöglichen sei zudem ein wichtiger Beitrag für die Gesellschaft, meinen 98 %. Allerdings meldeten 66 % der Manager:innen Bedarf an mehr finanziellen, zeitlichen bzw. personellen Ressourcen an, um wirkungsvoll arbeiten zu können. Zudem forderten 56 % mehr Austausch mit anderen Personen in ähnlichen Positionen. Ein eigenes Berufsbild mit ihren Funktionen sehen nur 23 % eher nicht oder gar nicht kommen.

Die *Freiwilligenkoordinator:innen* sind in den meisten Fällen noch nicht lange in ihrem Bereich tätig. 36 % der Befragten „kümmern“ sich zwischen einem und fünf Jahren um Engagierte. 22 % sind zwischen fünf und zehn Jahren aktiv.

Die häufigsten Aufgaben in der Freiwilligenkoordination sind für 77 % der Befragten Verwaltungstätigkeiten, gefolgt von Begleitung und Anerkennung von Engagierten mit 75 % sowie Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerkarbeit mit jeweils

70 %. Seltener werden die Einwerbung von Geldmitteln bzw. Fundraising, Evaluation bzw. Zufriedenheitsanalysen und Konfliktmanagement übernommen.

Einige wesentliche Unterschiede zeigen sich bei der Gegenüberstellung von hauptamtlich beschäftigten Personen und denjenigen, die sich ehrenamtlich um Engagierte „kümmern“. Dabei unterscheiden sich diese beiden Gruppen nicht nur in den spezifischen Aufgaben, sondern auch im Hinblick auf die zukünftige Ausgestaltung des „Kümmerns“. Aber es finden sich auch strukturelle Unterschiede, wie z. B. bei dem Aufwand oder bei der Dauer der Tätigkeit.

Abb. 4: Gruppenunterschiede Hauptamt – Ehrenamt

| Hauptamtliche „Kümm:innen“                                                                                                                | Ehrenamtliche „Kümm:innen“                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Aufwand:</i> 24 Std. pro Woche                                                                                                         | <i>Aufwand:</i> 12 Std. pro Woche                                                                                                                         |
| <i>Gewinnung:</i> Gezielte externe Bewerbung auf die Stelle                                                                               | <i>Gewinnung:</i> Wurden gezielt angesprochen, diese Aufgabe zu übernehmen                                                                                |
| <i>Spezifisch:</i> Sehen geringeren Bedarf an Austausch mit anderen Personen in ähnlichen Positionen                                      | <i>Spezifisch:</i> Erwarten eher wachsende Bedeutung des Ehrenamtes bei schlechterer gesamtwirtschaftlicher Lage                                          |
| <i>Dauer:</i> Tätigkeit seit einem bis unter 5 Jahren (40%)                                                                               | <i>Dauer:</i> Dauer des Kümmerns mit höheren Anteilen 25 Jahre oder länger (13%)                                                                          |
| <i>Aufgabenschwerpunkte:</i> Begleitung von Engagierten, Anerkennung, Netzwerken, Organisation von Schulungen und Fortbildungen           | <i>Aufgabenschwerpunkte:</i> Recherche und Organisation von Arbeitsmitteln oder digitalen Tools, Konfliktmoderation                                       |
| <i>Zukünftige Personengruppen für verstärktes Ansprechen:</i> Rentner:innen, Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderung | <i>Zukünftige Personengruppen für verstärktes Ansprechen:</i> Junge Erwachsene bis 25 Jahre, Erwachsene bis unter 65 Jahre, Frauen                        |
| <i>Bedarf an weiterer Qualifikation:</i> geringer bei Digitalisierung                                                                     | <i>Bedarf an weiterer Qualifikation:</i> Gewinnung von neuen Ehrenamtlichen, Umgang mit Problemen/Konflikten, Möglichkeiten der Finanzierung, Anerkennung |
| <i>Insgesamt:</i> Fühlen sich insgesamt gut informiert und vorbereitet, können sich mit Kolleg:innen bei Fragen austauschen               | <i>Insgesamt:</i> Denken, es sollte einen Dachverband geben                                                                                               |

Quelle: Rosenkranz/Görtler/Buchner (2024).

Angesichts des gesellschaftlichen Wandels verändert sich auch die Bevölkerung und damit die Menschen, die potenziell als Ehrenamtliche aktiv werden. Als künftige Zielgruppen sehen die meisten Befragten (53 %) junge Erwachsene unter 25 Jahren, die verstärkt für Freiwilligenarbeit angesprochen werden sollten. Auch Menschen ohne Ehrenamt und Menschen mit Migrationshintergrund sollten nach Meinung von 44 % bzw. 35 % der Befragten gezielt angeworben werden (Mehrfachantworten möglich). Eine gesonderte Ansprache nach Geschlechtszugehörigkeit oder von Menschen, die bereits mindestens ein Ehrenamt ausüben, hält nur ein sehr geringer Anteil (zwischen 2–12 %) der „Kümmernenden“ für zielführend.

Nachgefragt, welche Ressourcen für die Gewinnung der zukünftigen Zielgruppen notwendig wären, nennt beinahe die Hälfte der Befragten die Öffentlichkeitsarbeit



als Bereich, in dem Unterstützung gebraucht werde. Knapp ein Viertel wünscht sich einen Austausch zur Ermöglichung der Gewinnung neuer Freiwilliger und auch in den Bereichen Förderung und Anerkennung besteht zu 17 bzw. 16 % Unterstützungsbedarf.

Konkreter Veränderungsbedarf zeigt sich nach Meinung der „Kümmer:innen“ im Bereich der Anerkennung. Fast 60 % der Befragten wünschen sich hier mehr Wertschätzung für das Ehrenamt. Mit deutlichem Abstand folgen Veränderungsbedarfe in den Bereichen der Finanzierung, der Zeit für die Tätigkeit und der Austauschmöglichkeiten (jeweils 15 %).

Insgesamt fühlen sich die Freiwilligenmanager:innen und -koordinator:innen gut informiert und für ihre Aufgaben vorbereitet. Insbesondere die Hauptamtlichen und Personen mit abgeschlossenem Hochschulstudium weisen hier hohe Zustimmungswerte auf. Unterstützung bräuchten eher bzw. sehr die ehrenamtlichen „Kümmer:innen“. Allerdings bestehen für alle Gruppen Defizite im Bereich der Vernetzung und des Austauschs. 71 % geben an, dass sie sich gerne mit anderen Personen gleicher Tätigkeit vernetzen und austauschen würden. Über ein Viertel kann sich aktuell kaum oder gar nicht mit Kolleg:innen oder Mitengagierten austauschen – auch hier ist erwartbar der Anteil der Ehrenamtlichen höher. Zwei Drittel aller Befragten denken, dass es einen deutschlandweiten Dachverband für die „Verantwortlichen im Engagement“ geben sollte.

Trotz der empfundenen Kompetenz zeigt sich in Bezug auf die Qualifizierung der „Kümmer:innen“ für ihre konkreten Aufgaben ein heterogenes Bild. Nur ein Drittel der Befragten hat eine Weiterbildung besucht. Dabei kann es sich sowohl um ein einstündiges organisationsinternes Webinar oder eine mehrtägige Fortbildung handeln. Entsprechend haben zwei Drittel überhaupt keine Aus-, Fort- oder Weiterbildung besucht. Da auch in den bisherigen Curricula der Sozialarbeitsstudiengänge „Freiwilligenmanagement“ bestenfalls eine Wahlmöglichkeit darstellt, besteht ein Mangel an Qualifizierung. Der größte Bedarf an spezifischen Qualifikationen wird im Bereich der Gewinnung von neuen Ehrenamtlichen gesehen.

## 6. Zusammenfassung und Fazit

Die Pilotstudie richtet den Fokus der Betrachtung nicht auf die Engagierten selbst, sondern auf diejenigen, die sich um die Engagierten in vielfältiger Weise „kümmern“. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass es die *eine* Gruppe dieser „Kümmer:innen“ nicht gibt, sondern dass spezifische Sichtweisen unterschiedlicher Gruppen, unterschiedliche Aufgaben und zeitliche Ressourcen bei der zukünftigen Ausgestaltung des Ehrenamtes berücksichtigt werden sollten. So stellt sich die Struktur dieser Personengruppe und ihrer Tätigkeit als sehr heterogen dar, was sich nicht nur bei der Unterscheidung zwischen den Management- und

Koordinierungsaufgaben zeigt. Angefangen bei der Bezeichnung der eigenen Funktion über die Aufgaben und Sichtweisen auf die Tätigkeiten bis hin zur Einschätzung zukünftiger sinnvoller Anpassungen zeigen sich Unterschiede zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, nach Geschlecht und Alter und auch nach der Dauer der Tätigkeit.

Die Studie kann nur als ein erster Aufschlag verstanden werden, als erste Grundlage, die einige Informationen liefert, aber noch mehr Fragen aufwirft, die genauerer Betrachtung bedürfen. Angesichts des gesellschaftlichen Wandels und einer sich ändernden Engagementpraxis scheint eine Sicherstellung guter Rahmenbedingungen geboten, die auch kurzfristiges Engagement oder wechselnde Tätigkeiten ermöglichen und auf die Bedürfnisse der (potenziellen) Freiwilligen eingehen. Eine Befassung mit den „Verantwortlichen für das Engagement“ ist damit unabdingbar. Doch nicht nur für die Wissenschaft, auch für die Praxis ist eine nähere Auseinandersetzung notwendig. Durch die in der täglichen Ausübung gewachsene Heterogenität ist ein einheitliches Verständnis des Berufsbildes aktuell nicht vorhanden. Hierzu wäre ein koordiniertes, vernetztes und strukturiertes Vorgehen notwendig, was auch von vielen „Kümmer:innen“ gesehen wird. Dies zeigt sich beispielsweise auch in deren Wunsch nach einem gemeinsamen Dachverband, wodurch politische Forderungen ein Sprachrohr finden könnten, einheitliche Kompetenzen oder Ausbildungsstandards sichergestellt oder Bedingungen einer nachhaltigen Finanzierung der engagementfördernden Infrastruktur festgesteckt werden könnten.

Für die Zukunft ergeben sich im Detail zahlreiche Anregungen für konkrete Veränderungen bzw. Diskussionen: einheitliche Funktionsbezeichnungen, aus denen die Tätigkeit erkennbar ist, Entlastung bei Verwaltungsaufgaben, gezielte Qualifikationen für spezifische Bedarfe wie Gewinnung oder Finanzierung in der haupt- und ehrenamtlichen Arbeit mit Freiwilligen, mehr Austausch mit Personen in ähnlichen Tätigkeitsfeldern oder strategische Überlegungen für zukünftige Zielgruppen, um nur einige zu nennen. Grundsätzlich wird auch der Bedarf an einer Stärkung und besseren Anerkennung des Engagements mit besseren Rahmenbedingungen und Verortung in den Organisationen und kommunalen Strukturen gesehen. Indem eine Grundlage für die Diskussion zukünftiger, notwendiger Veränderungen geschaffen wird, leistet die Studie einen wegweisenden Beitrag zur Ausgestaltung des Engagements.

Die „Kümmer:innen“ sind die Klammer des Engagements. Sie organisieren, planen, begleiten und sind da, wenn es Probleme oder Fragen bei der Ausübung einer freiwilligen Tätigkeit gibt. Bei einer zukünftigen Ausweitung und einem Bedeutungszuwachs des Engagements gewinnt diese Gruppe ebenfalls an Bedeutung und sollte stärker berücksichtigt werden. Die Fokussierung dieser Pilotstudie kann deshalb nur ein Anfang sein. In weiteren Untersuchungen sollten beispielsweise

einzelne Funktionen, regionalspezifische Unterschiede oder Bedarfe für spezifische Engagementfelder näher betrachtet werden. Für die Praxis scheinen vor allem Überlegungen zu Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten oder die (Weiter-)Qualifizierung der Freiwilligenmanager:innen und -koordinator:innen diskutiert werden zu müssen.

## Literaturverzeichnis

- Allen, Justine B.; Bartle, Mike (2014): Sport event volunteers' engagement: management matters. In: *Managing Leisure*, 19. Jg., Heft 1, S. 36–50, doi:10.1080/13606719.2013.849502.
- Biedermann, Christiane (2000): Was heißt Freiwillige managen? – Grundzüge des Freiwilligen-Managements. In: Nährlich, Stefan; Zimmer, Annette (Hrsg.): *Management in Nonprofit-Organisationen: Eine praxisorientierte Einführung, Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor*. Wiesbaden, S. 107–128, doi:10.1007/978-3-663-10710-1\_6.
- Cuskelly, Graham; Taylor, Tracy; Hoye, Russell; Darcy, Simon (2006): Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. In: *Sport Management Review*, 9. Jg., Heft 2, S. 141–163, doi:10.1016/S1441-3523(06)70023-7.
- Einolf, Christopher (2018): Evidence-based volunteer management: a review of the literature. In: *Voluntary Sector Review*, 9. Jg., Heft 2, S. 153–176, doi:10.1332/204080518X15299334470348.
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (2002): *Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft* (Nr. Drucksache 14/8900). Wiesbaden, doi:10.1007/978-3-322-92328-8\_1.
- Fischer, Ute (2019): Sozialpolitische Dimensionen von sozialem Wandel und Kohäsion. In: Thiessen, Barbara; Dannenbeck, Clemens; Wolff, Mechthild (Hrsg.): *Sozialer Wandel und Kohäsion: Ambivalente Veränderungsdynamiken*. Wiesbaden, S. 61–77, doi:10.1007/978-3-658-25765-1.
- Gensicke, Thomas; Geiss, Sabine (2010): *Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004–2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement*. München.
- Habeck, Sandra A. (2015): *Freiwilligenmanagement: Exploration eines erwachsenenpädagogischen Berufsfeldes. Theorie und Empirie Lebenslangen Lernens*. Wiesbaden.
- Haivas, Simona; Hofmans, Joeri; Pepermans, Roland (2012): Self-Determination Theory as a Framework for Exploring the Impact of the Organizational Context on Volunteer Motivation: A Study of Romanian Volunteers. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41. Jg., Heft 6, S. 1195–1214, doi:10.1177/0899764011433041.
- Haunberger, Sigrid; Kehl, Konstantin; Steiner, Carmen (2022): Notwendigkeit eines Freiwilligenmanagements für Ältere. In: Haunberger, Sigrid; Kehl, Konstantin; Steiner, Carmen; Niederberger, Lukas (Hrsg.): *Freiwilligenmanagement in zivilgesellschaftlichen Organisationen: Anwerben, Begleiten und Anerkennen von freiwilligem Engagement im Alter*. Zürich, S. 9–32.
- ICF International (2021): *Engaging Volunteers: A Comprehensive Literature Review*. Americorps.

- Karnick, Nora; Simonson, Julia; Hagen, Christine (2022): Organisationsformen und Leitungsfunktionen im freiwilligen Engagement. In: *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019*. Wiesbaden, S. 183–202.
- Kegel, Thomas (2011): *Freiwilligenmanagement*. In: Olk, Thomas (Hrsg.): *Handbuch bürgerschaftliches Engagement*. Weinheim, S. 595–609.
- Kegel, Thomas (2012): *Perspektive Strategisches Freiwilligenmanagement*. In: Rosenkranz, Doris; Weber, Angelika (Hrsg.): *Freiwilligenarbeit: Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Grundlagentexte soziale Berufe*. Weinheim Basel, S. 67–77.
- Kim, Eunjung; Cuskelly, Graham (2017): A Systematic Quantitative Review Of Volunteer Management in Events. In: *Event Management*, 21. Jg., Heft 1, S. 83–100, doi:10.3727/152599517X14809630271195.
- Locke, Michael; Ellis, Angela; Smith, Justin Davis (2003): Hold on to what you've got: the volunteer retention literature. In: *Voluntary Action*, 5. Jg., Heft 3, S. 81–99.
- Machin, Joanna; Paine, Angela Ellis (2008): *Management matters: a national survey of volunteer management capacity*. London.
- Reifenhäuser, Carola et al. (Hrsg.) (2016): *Freiwilligenmanagement in der Praxis*. Weinheim Basel.
- Reifenhäuser, Carola; Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.) (2013): *Praxishandbuch Freiwilligenmanagement*. Edition Sozial. Weinheim Basel.
- Röbke, Thomas (2012): *Freiwilligenmanagement zwischen Engagementpolitik und Praxis vor Ort*. In: Rosenkranz, Doris; Weber, Angelika (Hrsg.): *Freiwilligenarbeit: Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Grundlagentexte Soziale Berufe*. Weinheim Basel, S. 15–26.
- Rosenkranz, Doris; Görtler, Edmund; Buchner, Enya (2024): Pilotstudie Freiwilligenmanagement. In: *Sonderdruck-Schriftenreihe der Technischen Hochschule Nürnberg*.
- Rosenkranz, Doris; Görtler, Edmund; Limbeck, Brigitte (2014): *Woher kommen künftig die Freiwilligen? Engagementplanung als Zukunftsaufgabe für Kommunen und Verbände*. Edition Sozial. Weinheim Basel.
- Schie, Susan van; Güntert, Stefan T.; Wehner, Theo (2015): *Gestaltung von Aufgaben und organisationalen Rahmenbedingungen in der Freiwilligenarbeit*. In: Wehner, Theo; Güntert, Stefan T. (Hrsg.): *Psychologie der Freiwilligenarbeit: Motivation, Gestaltung und Organisation*. Berlin/Heidelberg, S. 131–149, doi:10.1007/978-3-642-55295-3\_8.
- Simonson, Julia et al. (2022): *Freiwilliges Engagement in Deutschland: Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019. Empirische Studien zum bürgerschaftlichen Engagement*. Wiesbaden, doi:10.1007/978-3-658-35317-9.
- Studer, Sibylle; Von Schnurbein, Georg (2013): *Organizational Factors Affecting Volunteers: A Literature Review on Volunteer Coordination*. In: *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24. Jg., Heft 2, S. 403–440, doi:10.1007/s11266-012-9268-y.
- Vilain, Michael; Meyer, Tobias (2017): *Zwischen Theorie und Praxis: Ansätze nachhaltigen Freiwilligenmanagements in Jugendorganisationen*. In: Theuvsen, Ludwig; Andeßner, René; Gmür, Markus; Greiling, Dorothea (Hrsg.): *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit, NPO-Management*. Wiesbaden, S. 347–356, doi:10.1007/978-3-658-18706-4\_32.
- Wallraff, Bernd (2010): *Professionelles Management von Ehrenamtlichen: eine empirische Studie am Beispiel von Greenpeace Deutschland*. Opladen.