

# FREIWILLIGENMANAGEMENT | Eine Lernaufgabe für Organisationen

Thomas Kegel

**Zusammenfassung** | Wenn Organisationen und Verbände in Deutschland, die mit Freiwilligen und Ehrenamtlichen arbeiten, ihren Wirkungskreis erweitern wollen, so sollten sie sich als Trägerinstitutionen für freiwilliges Engagement in ihren Organisationsstrukturen strategisch neu ausrichten. Zur Erreichung derjenigen Ziele ihrer Arbeit, die grundsätzlich mit Freiwilligen erreicht werden, muss ein Management implementiert werden, damit Freiwilligenarbeit zu einem langfristig getragenen bürgerschaftlichen Engagement wird. Nur das Freiwilligenmanagement sichert den Verbänden das Engagement interessierter Menschen und ermöglicht damit die gemeinnützige Arbeit vor Ort.

**Abstract** | Organisations and associations in Germany which attempt to increase their radius by hiring volunteers should search for new strategic orientation in their administrative structures as coordinating units. To establish volunteer work as a sustaining part of civil engagement volunteer management has to be implemented. Only volunteer management secures the benevolence of interested volunteers and affords local charities. .

**Schlüsselwörter** ▶ Ehrenamt ▶ Freiwilligenarbeit  
▶ Management ▶ soziale Organisation

**Organisationen und Verbände** | Spätestens seit dem „Internationalen Jahr der Freiwilligen“ im Jahr 2001 wird in Organisationen und Verbänden die Diskussion um nachhaltige und unterstützende Strukturen und Rahmenbedingungen für die Förderung des freiwilligen Engagements und des Ehrenamts geführt. Teilweise wurden seitdem auch Förderstrukturen aufgebaut: In vielen Organisationen gibt es bereits hauptberufliche, manchmal auch ehrenamtliche Freiwilligenmanagerinnen und -manager, es gibt Fortbildungen zum Thema Freiwilligenmanagement, Konferenzen und Tagungen thematisieren die organisatorische Förderung des

freiwilligen Engagements und Arbeits- und Lernmaterialien liegen als Anleitungen zur Umsetzung dieser Thematik vor.

Dennoch ist das Thema Freiwilligenmanagement nicht im „Mainstream“ der Verbandsentwicklung angekommen, obwohl seit 2001 und seit der Publikation der Enquetekommission des Deutschen Bundestages zur Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements im Jahr 2002 viele Diskussionen über Bedeutung und Inhalte des bürgerschaftlichen, freiwilligen, ehrenamtlichen Engagements geführt wurden, über seine Rahmenbedingungen, über Freiwilligenmanagement und darüber, wie es in den Organisationen implementiert werden könnte. Viele der Trägerorganisationen im sozialen Bereich haben hier Schritte unternommen, oft langsam und zögerlich, oft wenig systematisch, aber es gibt mittlerweile ein gewisses Verständnis und häufig auch entwickelte strukturelle Rahmenbedingungen für das bürgerschaftliche Engagement (Reifenhäuser u.a. 2009).

In einigen Organisationen gibt es sogenannte Freiwilligenkoordinatoren und -kordinatorinnen, die lokal um Freiwillige werben, Einsatzmöglichkeiten für Engagementinteressierte entwickeln, bürgerschaftliches Engagement unterstützen und Netzwerke bilden. Immer wieder finden sich auch in den bundesweiten Trägerorganisationen Freiwilligenmanager und -managerinnen, welche unter anderem die großen Leitlinien für die Entwicklung freiwilligen Engagements definieren, Rahmenbedingungen entwickeln und Kampagnen planen.

Allerdings ist die Entwicklung zwiespältig. Während einerseits immer mehr Freiwilligenkordinatorinnen und -koordinatoren sowie Freiwilligenmanagerinnen und -manager ausgebildet werden, finden sich bei den Trägerorganisationen des Engagements diese neuen Funktionen erstaunlicherweise nicht in entsprechender Zahl. Möglicherweise scheuen deren Führungskräfte die dadurch entstehenden Kosten. Die Förderung des freiwilligen Engagements erfordert den Einsatz von Ressourcen und ist keinesfalls kostenlos, kann dafür aber mit einem hohen „Return of Investment“ rechnen. Eine bayerische Studie zeigte: „Jeder Euro für Engagement-Förderung bringt eine Wertschöpfung von 6 bis 7 Euro“ – dies gilt so oder so ähnlich sowohl für staatliche beziehungsweise

kommunale Engagementförderung als auch für die dafür eingesetzten Mittel in Verbänden oder Einrichtungen. Ein gutes Freiwilligenmanagement ist den Entscheidern aber offenbar zu teuer. Dies führt dazu, dass die Aufgaben des Freiwilligenmanagements oder der Koordination von Freiwilligen überwiegend als Teilzeitaufgaben und quasi nebenher oder eben gar nicht erledigt werden. Der neue Freiwilligensurvey zeigt, dass es heute weniger Ansprechpersonen für Freiwillige als vor fünf Jahren gibt (*BMFSFJ 2010*)!

Auch eine beispielsweise im November 2010 von mir unternommene Recherche der Internetseiten vieler Trägerorganisationen der Freiwilligenarbeit macht deutlich, dass sich dort die neu entwickelnden Strukturen des Freiwilligenmanagements und die Diskussionen rund um die Themen der Förderung des freiwilligen Engagements eher selten widerspiegeln. Es bleiben die Fragen danach offen, wie Interessierte zum Engagement vor Ort gelangen und wo die Freiwilligenmanager und -managerinnen oder -koordinatorinnen und -koordinatoren die entsprechenden Kampagnen finden. Mir scheint, dass im Internet, aber auch in den allermeisten anderen Publikationen bei den Organisationen und Verbänden von bürgerschaftlichem Engagement kaum die Rede ist und nach wie vor kein klarer Begriff davon zur Verfügung steht. 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: Nur 5,2 Prozent der Freiwilligen sind im sozialen Bereich tätig (*BMFSFJ 2010*).

Im Wettbewerb um die Ressource freiwillig Engagierter rangieren die sozialen Organisationen und Verbände immerhin im vorderen Mittelfeld. 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 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 von den Organisationen aktiv eingeladen werden, sich zu beteiligen und freiwillig zu engagieren. 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 und schafft ein engagementfreundliches Klima auf allen Verbands-ebenen. Bürgerschaftliches Engagement muss als ein neues gesellschaftliches Handlungsfeld mit der Reformperspektive in Richtung mehr Beteiligung, mehr Eigenverantwortung der Bürger und Bürgerinnen, kurz: als ein Schritt zu mehr Demokratie, auch innerverbandlich, verstanden werden.

Für alle Organisationen und Verbände wäre dies ein weiteres, lohnendes Ziel. Sie müssten dringend neben aller Facharbeit auch spezielle Entwicklungskampagnen starten, die das bürgerschaftliche Engagement intern fördern, und dies bedeutet eine Organisationsentwicklung. Diese wäre die Grundlage für ein wirksames 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 Enquetekommission zur Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements wurden Handlungsempfehlungen formuliert. Die Kommission regt unter anderem 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 bei der Organisationsentwicklung insgesamt 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* 2002, S. 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 und nebenbei sei angemerkt, dass dies auch der Tradition vieler Verbände entspricht, die fast alle aus dem freiwilligen Engagement hervorgegangen sind. Möglich macht dies ein qualifiziertes Freiwilligenmanagement. Hierunter ist die Planung, Organisation, Koordination sowie die Aus- und Bewertung von freiwilligem Engagement beziehungsweise 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 auf einige dieser Anforderungen hingewiesen:

- ▲ Abgrenzung der Freiwilligenarbeit von der Arbeit angestellter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen 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.

**Freiwilligenmanagement 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 Freiwilligenmanagement spreche. Strategisch bedeutet hier die Ausrichtung der Organisation an übergeordneten Zielen und Zielvoraussetzungen, vor allem am Ziel der nachhaltigen Förderung des freiwilligen, bürgerschaftlichen Engagements (*Reifenhäuser* u.a. 2009). Genau dieses Ziel Engagementförderung fehlt in der Regel im Management der Organisationen und Verbände, hier stehen die Erreichung wirtschaftlicher und je nach Organisationszweck anderer inhaltlicher Ziele im Vordergrund. Das ist auch völlig einleuchtend, bedarf aber, wenn die praktische Arbeit vor Ort und die Verbandsarbeit weiterhin erfolgreich umgesetzt werden sollen, einer Ergänzung durch die Ausrichtung auf das bürgerschaftliche Engagement. Denn künftig wird das, was in der Sozialarbeit derzeit unter dem Begriff „Koproduktion“ diskutiert wird, auch innerhalb der Organisation stattfinden. Die beruflichen, hauptamtlichen Mitarbeitenden werden künftig ihre Aufgaben vermehrt in Kooperation mit bürgerschaftlich, freiwillig Engagierten umsetzen. Dies muss in die Verbandsstrategie einbezogen werden. Eine solche neue strategische Orientierung verlangt eine Organisationsentwicklung unter dem Aspekt der Förderung der Freiwilligenarbeit.

- In die Alltagspraxis übersetzt bringt dies mit sich:
- ▲ die Entscheidung des Vorstands und der Organisations- beziehungsweise Geschäftsleitung zur Förderung des Freiwilligenengagements;
  - ▲ die 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 Rah-

menbedingungen 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 Freiwilligenkoordination und -management an eine hauptamtliche und dafür qualifizierte Kraft im Verband, am besten auf mehreren (allen) Verbandsebenen.

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. Seine Aufgaben werden im Folgenden dargestellt.

**Bedarfseinschätzung und Programmentwicklung** | 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* u.a. 2000). Daher muss eine moderne Engagementförderung im Verband auch diese Motive anerkennen. Allerdings bringt dies mit sich, dass nun das freiwillige Engagement von der Organisation sorgfältig vorbereitet werden muss, damit es gewinnbringend für alle Beteiligten – also die Engagierten, die Verbände, die angestellten Mitarbeiter und 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 beziehungsweise 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, beispielsweise 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 sogenannte „Leitsätze für die Arbeit mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit Freiwilligen“ zu entwickeln. Diese Leitlinien oder -sätze dienen als Arbeitsgrundlage für die praktische Umsetzung des Freiwilligenmanagements und sollten in Arbeitsgruppen, Teambesprechungen, Mitgliederversammlungen und anderen Gremien der Organisation diskutiert und weiterentwickelt werden.

**Kosten der Engagementförderung** | Als Merksatz gilt: Freiwilliges Engagement ist weder umsonst noch kostenlos! Wenn Organisationen den Bedarf an Freiwilligenarbeit einschätzen, bedeutet dies, auch adäquate Rahmenbedingungen für Freiwillige zu schaffen. 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 Freiwilligenkoordination oder das Freiwilligenmanagement (*Keigel* u.a. 2004) gesichert werden und es müssen Mittel für eventuelle Auslagen, Fahr- geld, Versicherungen, Aus- und Fortbildung und die Anerkennung der Freiwilligen eingeplant werden. Ein eigenes Budget für die Freiwilligenarbeit wird benötigt.

**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, wodurch Hauptamtliche und Ehrenamtliche entlastet könnten oder bisher nicht möglich waren. Häufig geht es auch darum, einen ganz neuen Aufgabenbereich zu entwickeln, ein neues Projekt aufzubauen, sogenannte „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 wie an eine über einen längeren Zeitraum projektierte Mitarbeit ge-

dacht werden. Beispielsweise eignen sich für regelmäßige Patenschaften in der Familienhilfe nur Freiwillige, die entsprechende Tätigkeiten zuverlässig und längerfristig zu den vereinbarten Zeiten übernehmen können. Personen, die nur gelegentlich Zeit haben, können sich engagieren, wenn ein besonderer einmaliger Einsatz organisiert werden soll. Hinweisen werden kann hier auch auf das sich neu entwickelnde Feld des Online-Volunteering (Jähner 2010).

Häufig fühlen sich die Angestellten in den Verbänden durch Freiwillige bedroht, da sie fürchten, dass ihre hauptamtliche Arbeit zukünftig durch freiwilliges Engagement ersetzt wird. Leider ist dies bisweilen auch die Absicht von Führungskräften, die Personal einsparen wollen. Aber freiwilliges Engagement ist nicht kostensparend, es benötigt dringend ein hauptamtliches „Rückgrat“. Daher ist es wichtig, dass Verbandsspitzen zu diesem Grundsatz Stellungnahmen abgeben. Interessierte würden sonst wohl von ihrem Engagement Abstand nehmen und hauptamtliche sich der Engagementförderung verweigern.

In der Entwicklungsphase sollten also möglichst konkrete „Stellenbeschreibungen“ (Tätigkeitsprofile) für Freiwillige erarbeitet werden, die Aussagen über deren Einsatzort, die Art der Tätigkeit, die Absichten, Ziele und Anforderungen, den Zeitumfang, die Einsatzdauer sowie über Unterstützungsangebote und Anerkennungsformen enthalten. Das Ergebnis dieser Arbeitsphase sollte eine Liste von Möglichkeiten für freiwilliges Engagement sein, ergänzt durch Beschreibungen, wie die Arbeit zu tun ist. Mindestens sollten aber bereits bestehende Engagementbereiche kritisch mit dem Ziel überarbeitet werden, ihnen neue Attraktivität zu verleihen.

**Anwerbung und Gewinnung von Freiwilligen** | Häufig wird uns von Verantwortlichen als Erstes die Frage gestellt, wie Freiwillige gewonnen werden können. Organisationen können jedoch erst dann erfolgreich in der Öffentlichkeit um Freiwillige werben, wenn intern die notwendigen inhaltlichen und organisatorischen Voraussetzungen für die Einbindung interessierter Freiwilliger geschaffen wurden. Eine gut gemeinte Kampagne 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 deren Werbung über persönliche Kontakte, an Orten mit hohem Publikumsverkehr, mit Postkarten, Zeitungsannoncen, mittels Internet, über Freiwilligenagenturen oder mittels anderer Werbemedien sinnvoll. Welche Art von Werbung betrieben wird, hängt auch davon ab, welche Möglichkeiten, auch finanzieller Art, 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?“ (Keigel 2004)? 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 angestrebten 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 – im Internet, als Aushänge, als Anzeigen in Zeitungen, etc. – eingesetzt werden.

**Vorstellungsgespräche und „Passung“** | Alle diese inhaltlichen und organisatorischen Vorbereitungen werden normalerweise in der Praxis belohnt: Wenn Bürgerinnen und Bürger sich für eine freiwillige Mitarbeit interessiert und nachfragen, bedeutet dies 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 Interessierte zu einem Treffen eingeladen. Dies kann als Gruppengespräch, als Einzelgespräch oder als einladende Mitmachaktion gestaltet werden und dem beiderseitigen Kennenlernen dienen. 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 Interessierten 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 zumindest in Fragen ihres direkten Aufgabenbereichs ein Recht auf Mitbestimmung und -gestaltung und ebenso auf die Förderung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten durch Aus- und Fortbildung. Dies ist auch im Interesse der Organisation, denn nur so kann eine qualitativ hochwertige Freiwilligenarbeit gesichert werden. 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 häufiger auch schriftlich geschlossen, vor allem dann, wenn die Organisation eine mit Kosten verbundene, für die Ehrenamtlichen aber kostenlose Ausbildung wie zum Beispiel Erste-Hilfe-Kurse oder Kurse zu sozialpädagogischen Themen anbietet. 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.

**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 sie, die vereinbarten Aufgaben gut zu erfüllen und ihr Engagement im größeren Zusammenhang der Organisation sehen zu können. 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 Art Freiwilligenkarriere ermöglichen. Diese könnte von einer freiwilligen Mitarbeit an der Basis über die Leitung eines Arbeitskreises oder die Aufgabe des Ansprechpartners beziehungsweise der Ansprechpartnerin für Presse und Öffentlichkeit (beispielsweise zu einem bestimmten Spezialthema) bis hin zu einer ehrenamtlichen Vorstandsfunktion führen. Tatsächlich gibt es dies auch in vielen Freiwilligenorganisationen und viele Verbandsfunktionäre sind diesen Weg gegangen. In der Regel wird dies aber nicht als geplanter Prozess gesehen und entsprechend genutzt, obwohl es für die Verbände zunehmend wichtig wäre, in eine solcherart gestaltete Personalentwicklung auch die engagierten Freiwilligen einzubeziehen. Künftig wird hier aufgrund der demographischen Entwicklung und der Erwerbsarbeitslosigkeit das Augenmerk besonders auf ältere Menschen, Frauen und Erwerbslose gerichtet sein müssen, denn in diesen Gruppen finden sich viele kompetente und engagierungsbereite Menschen.

**Unterstützung, Begleitung und Motivation der Freiwilligen** | Freiwillige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wollen ebenso wie Hauptamtliche gut betreut werden. Formen der Betreuung, sogenanntes human resource management, sind Unterstützung, Begleitung und Motivation. Besonders wichtig ist der möglichst regelmäßige Austausch zwischen den zuständigen Hauptamtlichen und den Freiwilligen sowie 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 und Raum für Anregungen und Kritik gegeben wird, und darüber hinaus können gemeinsam Veränderungen und neue Herausforderungen geplant werden. So könnte beispielsweise das Angebot eines Coachings sinnvoll für Personen sein, die öfter mit der Presse und den Medien zu tun haben. Bisweilen kommen jedoch Hauptamtliche in den Genuss von Qualifizie-

rungsangeboten, die Ehrenamtlichen vorenthalten wird oder die Ehrenamtlichen werden gegenüber den Hauptamtlichen bevorzugt und es ist klar, dass hierdurch Konflikte entstehen.

**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 Aktionserfolg auch gefeiert? Ist die oder der Vorsitzende dann dabei und spricht anerkennende Worte? Diese sich in den zwischenmenschlichen Beziehungen ausdrückende Anerkennung ist essenziell, aber nicht ausreichend. Es ist auch wichtig, sich an lokalen oder regionalen Veranstaltungen der Engagementförderung zu beteiligen, wie zum Beispiel dem Internationalen Tag der Freiwilligen, der weltweit am 5. Dezember gefeiert wird. Ebenso sollte auf den allerorten stattfindenden „Märkten der Möglichkeiten“ und anlässlich ähnlicher Aktionen nicht nur auf die konkrete (soziale) Arbeit der Verbände hingewiesen werden, sondern auch darauf, dass diese von Freiwilligen getan wird!

Gewürdigt wird dieses Engagement beispielsweise dadurch, dass Freiwillige

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

**Qualitätssicherung und Evaluation des Freiwilligenmanagements** | Qualitätssicherung und Evaluation hängen eng miteinander zusammen. In jüngster Zeit findet beides auch Eingang in die Freiwilligenarbeit. Bei der Qualitätssicherung (QS) und Evaluation, also der Überprüfung und Auswertung der Freiwilligenarbeit unter qualitativen Aspek-

ten, handelt es sich nicht um die letzte Phase des Prozesses des Freiwilligenmanagements. QS und Evaluation sollten ein integrierter Bestandteil des Prozesses sein. Beide dienen dazu, zum einen quantitative Aussagen zum Beispiel über die Zahl der Freiwilligen, den zeitlichen Umfang ihres Einsatzes, ihre Aufgabenfelder und die Anzahl von Arbeitseinsätzen zu treffen. Aber auch qualitative Aussagen können darüber gemacht werden, wie die Erwartungen der Freiwilligen erfüllt wurden, wie deren Beteiligungsprozesse gestaltet werden oder welchen äquivalenten Geldwert ihr freiwilliges Engagement hat. Die Ergebnisse von Evaluationen 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“.

**Organisationsentwicklung zum Aufbau des Freiwilligenmanagements** | Sinnvoll ist der Einsatz von sogenannten Freiwilligenkoordinatoren beziehungsweise -kordinatorinnen für die regionale Arbeit mit Freiwilligen, denn er dient der Unterstützung und Förderung der lokalen Freiwilligenarbeit. Es ist auch sinnvoll, wenn sich in den ehrenamtlichen Führungsgremien auf allen Verbandsebenen Vorstandsvertreterinnen und -vertreter der Förderung des freiwilligen Engagements annehmen. Auf Bundes- und Landesverbandsebene sollten ebenfalls hauptamtliche Freiwilligenmanager und -managerinnen die Aufgaben der strategischen Förderung des Engagements und der gesamtverbandlichen Entwicklung von nachhaltigen, förderlichen Rahmenbedingungen übernehmen. Es ist wichtig, in der Organisationsentwicklung neue Strukturen zu schaffen und an der Kultur der Organisation zu arbeiten. Dies kann beispielsweise durch Pilotprojekte in definierten Bereichen und durch die Anregung von Diskussions- und sogenannten Gute-Praxis-Foren geschehen. Möglichst viele Beteiligte aus allen Ebenen der Organisation sollten in den Entwicklungsprozess eingebunden oder zumindest darüber informiert werden. Den Ansatzpunkt sollten die vielfältigen Erfahrungen mit dem Ehrenamt und der freiwilligen Arbeit im Verband bilden. Eine gute Ist-Soll-Analyse dient dann als Grundlage für weitere Entwicklungsschritte.

**Thomas Kegel**, Dipl.-Pädagoge und Kommunikationswirt, verfügt über langjährige Berufserfahrungen im Bereich Ehrenamt und Freiwilliges Engagement in Verbänden. Er ist Leiter der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (fjs e.V.), Marchlewskistraße 27, 10243 Berlin, E-Mail: kegel@ehrenamt.de

**Literatur**

**Beher**, K.; Liebig, R.; Rauschenbach, T.: Strukturwandel des Ehrenamts – Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess. Weinheim 2000

**BMFSFJ** – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004-2009. München 2010

**Enquetekommission** Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements: Bericht Bürgerschaftliches Engagement. Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen 2002

**Hopfenbeck**, W.: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Landsberg am Lech 1991

**Jähnert**, H.: Freiwilligenarbeit über das Internet. Ein neuer Weg für das freiwillige Engagement. In: Soziale Arbeit 10/2010

**Kegel**, T.; Reifenhäuser, C.; Schaaf-Derichs, C.: Lehrbuch Strategisches Freiwilligen-Management. Berlin 2004

**Reifenhäuser**, C.; Hoffmann, S.G.; Kegel, T.: Freiwilligen-Management. Augsburg 2009

**ALLGEMEINES**

**Übungsleitertätigkeit und Hartz-IV-Bezug.** Der Hartz-IV-Kompromiss sieht vor, dass Bezieherinnen und Bezieher der Grundsicherung, die sich in ihrem Verein oder für sonstige gemeinnützige Organisationen engagieren, weiterhin anrechnungsfrei eine moderate Aufwandsentschädigung beziehungsweise eine begünstigte Übungsleitervergütung erhalten dürfen. Steuerfreie Einnahmen oder Bezüge aus begünstigten Übungsleitertätigkeiten für leistungsberechtigte Personen bleiben bis zu 175 Euro pro Monat anrechnungsfrei. Abweichend vom ursprünglich geplanten Anrechnungsgrundsatz und festgelegtem Hinzuverdienst-Betrag von nur 100 Euro, gibt es nun über § 11 Absatz 2 SGB II eine für die Vereinspraxis wichtige Ausnahmeregelung. *Quelle: Pressemitteilung Rechtsanwalt Prof. G. Geckle, Freiburg, vom 25.2.2011*

**Deutscher Verein fordert die Abschaffung des Asylbewerberleistungsgesetzes.** In der Anhörung im Ausschuss für Arbeit und Soziales im Deutschen Bundestag trug der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. seine Argumente für die Abschaffung des Asylbewerberleistungsgesetzes (AsylbLG) vor. Das Gesetz wurde 1993 als Sondergesetz für Flüchtlinge mit dem Ziel geschaffen, einen Mindestunterhalt während des Asylverfahrens eigenständig zu regeln. Es sieht deutlich geringere Leistungen als die Sozialhilfe vor. Seiner Entscheidung zu den Regelleistungen nach Hartz IV vom Januar 2010 hat das Bundesverfassungsgericht das Grundrecht der Unantastbarkeit der Menschenwürde zugrunde gelegt, das nicht nur für Deutsche, sondern für alle Menschen gleichermaßen gilt. Der Vorstand des Deutschen Vereins verwies in der Anhörung darauf, dass unterschiedliche Leistungen für die Existenzsicherung daher schwer zu begründen sind und dass die Verfassungswidrigkeit des AsylbLG mittlerweile auch von der Bundesregierung nicht mehr infrage gestellt wird. Eine Beibehaltung dieses Sondergesetzes wäre nur dann zu begründen, wenn Flüchtlinge nachweisbar einen geringeren Bedarf als andere Menschen haben und geringere Leistungen benötigten. *Quelle: Pressemitteilung des Deutschen Vereins vom 7.2.2011*

**Wert und Nutzen ehrenamtlichen Engagements.** Hrsg. Thomas Möltgen. Verlag Butzon & Bercker. Kevelaer 2010, 254 S., EUR 19,80 \*DZI-D-9403\* Das ehrenamtliche Engagement hat viele Facetten und gehört inzwischen selbstverständlich zu dem sich wandelnden Sozialstaat. Für Kirche, Politik und viele Institutionen ist das Ehrenamt eine diskutabile Handlungsgröße. Dabei kommen insbesondere Fragen nach dem Wert und Nutzen ehrenamtlichen Engagements in den Blick; nicht zuletzt wird dessen Bedeutung vor dem Hintergrund der christlichen Anthropologie und Spiritualität erörtert. Dieser Sammelband enthält alle