

Aufgaben im Freiwilligenmanagement

Prof. Dr. Doris Rosenkranz & Dr. Gerlinde Wouters M.A.

Die Bereitschaft von Bürgerinnen und Bürgern ist groß, sich zu engagieren und ihre Zeit, ihre Ideen sowie ihr Geld zu spenden. Die Zahlen der drei bisherigen Freiwilligensurveys bestätigen den Trend, dass gut ein Drittel der über 14-jährigen Bundesbürger/innen freiwillig engagiert ist. Auch die politischen, sowie fachlichen Diskussionen über das Freiwilligen-Thema haben Konjunktur.

Bürgerschaftliches Engagement umfasst in diesem Sinne freiwilliges, verbindliches und unentgeltliches Engagement, für andere, in einem organisatorischen Rahmen. Es ist Ergänzung und nicht Ersatz für professionelles Handeln und beinhaltet traditionelles Ehrenamt, Freiwilligenarbeit, Selbsthilfe, Freiwilligendienste und Unternehmensengagement, entsprechend der Definition der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestags aus dem Jahre 2002.

Viel ist geschrieben und berichtet worden von den sog. „Neuen Freiwilligen“ und über den Strukturwandel des freiwilligen Engagements. Auf einen Nenner gebracht, haben sich die Motivlagen der Freiwilligen substantiell verändert. Organisationen, die sich um die Mitarbeit von freiwillig Engagierten bemühen, müssen sich auf diese Veränderungen einstellen und sie positiv aufgreifen.

Vergleicht man auf der Europäischen Ebene die Bezeichnungen, mit denen freiwillige Tätigkeiten umschrieben werden, fällt der Unterschied z.B. zwischen dem englischen „volunteering“ oder „community organizing“, dem italienischen „volontariato“ und dem deutschen „Ehren-Amt“ besonders auf. Schwingen in den anderssprachigen Ländern Aspekte der Freiwilligkeit und der politischen Beteiligung deutlich mit, handelt es sich in der deutschen Tradition erst einmal um ein „zugewiesenes“, vorgeformtes Amt, dessen Entstehung in der feudalen, preußischen Gesellschaft des 19. Jh. begründet liegt. Später wurde es über Wohlfahrtsverbände und Vereine kanalisiert und weitergeführt. Die Motivlagen „Pflichtbewusstsein“ und „Helfen“ waren Antriebe, die dieser auf Mit-Wirkung ausgerichteten Ehrenamtstradition entsprachen. Ein solches „Ehrenamt“ zu übernehmen, meist noch über viele Jahre, war gängige Praxis. Man könnte regelrecht von Ehrenamtskarrieren sprechen, die auch heute noch in Sport- oder Wohlfahrtsverbänden, traditionellen Vereinen oder Gewerkschaften geleistet werden. In Deutschland wurde und wird also vom Organisationsinteresse her gedacht, während in Ländern, in denen die Bürgerinnen und Bürger in einer langen Tradition auch ohne den Staat helfend tätig sind, es immer schon um Beteiligungsrechte ging und geht.

Nun hat auch in Deutschland ein deutlicher Wertewandel hin zu mehr Autonomie und Individualisierung statt gefunden. Die meisten Menschen, die gefragt werden, warum sie sich engagieren möchten, sprechen von „Gestaltungswillen“ und „Spaß“ sowie von „Persönlichkeitsentwicklung“ und dem „Kennenlernen von Gleichgesinnten“. Der Bezug zum eigenen „Nutzen“ im besten Sinne, tritt in diesen Äußerungen deutlich hervor

und ist Quelle für neues, vielfältiges Engagement. Menschen, die sich freiwillig engagieren, möchten etwas bewirken, Einfluss nehmen und für sich selbst etwas tun, indem sie sich für andere einsetzen: Sie lernen zum Beispiel kommunikative Kompetenzen in der Telefonseelsorge, trainieren interkulturelle Kommunikation in der Flüchtlingshilfe oder erwerben sich Wissen für das eigene Alter in einem Projekt „Freiwilliges Engagement im Altenheim“. Für Organisationen, die mit diesem gewandelten Ehrenamtsverständnis der neuen Freiwilligen produktiv umgehen wollen, empfiehlt sich ein deutlicher Perspektivenwechsel. Die MitarbeiterInnen müssen lernen, von den Freiwilligen her zu denken, ein wertschätzendes Klima zu etablieren und auf die Lebensplanungen der Menschen, die sich engagieren wollen, Rücksicht zu nehmen. Eine Kernkompetenz besteht also darin, sich in die Lebenswelten der neuen Ehrenamtlichen hineinversetzen zu können und damit kommt das „Freiwilligenmanagement“ ins Spiel. Tatsächlich gibt es bereits in vielen Einrichtungen sog. „Ehrenamtskoordinatorinnen und –koordinatoren“ oder „Freiwilligenbeauftragte“, die zu einer tief gehenden Verbesserung der Einbindung Ehrenamtlichen beitragen. Es wächst auch die Anzahl der Weiterbildungen und Qualifizierungsmöglichkeiten für diese Kernkompetenz. Eine davon ist die seit 2010 angebotene Fortbildung „Professionelles Management“, die bundesweit einmalig von drei Hochschulen und dem Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement mit Unterstützung des Bayerischen Sozialministeriums auf Hochschulniveau durchgeführt wird. Sie geht ab Februar 2012 bereits in die dritte Runde (www.hochschul-kooperation-ehrenamt.de)

Auf den ersten Blick könnte man die Aufgaben des Freiwilligenmanagements ausschließlich so verstehen, dass die Ehrenamtskoordinatorinnen und -koordinatoren oder Freiwilligenmanagerinnen und -manager in den Organisationen dafür sorgen, dass möglichst viele Ehrenamtliche den Weg in die Einrichtung finden, sich dort angenommen und begleitet fühlen und in ihnen zuverlässige Ansprechpersonen finden, die sich um ihre Belange kümmern. Alles Kernaufgaben eines Freiwilligenmanagements, wie es in vielen Organisationen derzeit schon gute Praxis ist und bewirkt, dass immer mehr interessierte Menschen den Weg zu diesen Organisationen finden und die Engagements, die zu ihnen passen. In einem gelungenen „matching“ finden Organisationsinteresse und Interesse der Ehrenamtlichen zusammen. Durch einen Aushandlungsprozess wird auf die Kompetenzen der freiwillig Engagierten Rücksicht genommen, ihre Ideen finden Platz und der „Spaß“ stellt sich deshalb ein, weil die Engagierten sich entfalten können. Insofern ist Freiwilligenmanagement auch Personalentwicklung, denn Menschen können herausfinden, welche Fähigkeiten in ihnen schlummern und wie sie diese in der Organisation zum Blühen bringen können. In einem kontinuierlichen Kontakt wird geklärt, welche Motive die Freiwilligen leiten, was sie an Unterstützung brauchen und wie lange man mit ihrer Mitarbeit rechnen kann. Denn in dieser Form des Kontraktes ist das Aufhören-Können ein wichtiger Aspekt. Engagement wird nicht mehr über Jahre oder Jahrzehnte geleistet, sondern passt mal zu dem einen, mal zu dem anderen Lebensabschnitt. Die Organisationen sind also gut beraten, sich

auf die Lebensplanungszeiten der Engagierten und auf deren Lebenswelt einzustellen. Durch diesen Perspektivenwechsel wird ein gelingendes commitment zwischen Organisationsinteresse und Motivationen der Freiwilligen hergestellt. So genannte Schnupperzeiten erlauben es beiden Partnern, herauszufinden, ob sie zueinander passen. Auch das ist eine wichtige Aufgabe des Freiwilligenmanagements: den Erstkontakt so zu gestalten, dass Interessierte sich wohl und willkommen fühlen, und gleichzeitig klare Vereinbarungen getroffen werden, die auf beiden Seiten Frustration und Unklarheiten verhindern.

In diesem Sinne ist das professionelle Management von Ehrenamtlichen eine sehr weitreichende und unverzichtbare Personalaufgabe in Organisationen, die auf die Karte "Ehrenamt" setzen und sich darauf eingerichtet haben oder einrichten wollen, mit Freiwilligen zu arbeiten.

Ehrenamtliche sind nicht durch Verträge oder Bezahlung an die Organisation gebunden, ihre kontinuierliche Mitarbeit gewinnt man über zuverlässige Ansprechpersonen, genaue Einsatz- und Zeitprofile und eine Anerkennungskultur, die in der ganzen Organisation zu spüren ist.

Im Moment konzentriert sich die Diskussion häufig noch sehr stark auf die Perspektive der Freiwilligen. Und in der Tat ist die Gewinnung von Freiwilligen eine der großen Herausforderungen, wie nicht nur die aktuelle Situation nach der Abschaffung des Zivildienstes zeigt.

Doch insbesondere die hauptamtlichen Mitarbeiter sind in diesem Prozess des Freiwilligenmanagements in vielfältiger Weise besonders gefordert:

- a) den Hauptamtlichen obliegt es meistens, sozusagen Bündel an Leistungen zu definieren, die an Freiwillige übergeben werden könnten und solche, die in professioneller Hand bleiben;
- b) in den bisherigen institutionellen Strukturen tragen die Hauptamtlichen meist Verantwortung für die Qualitätssicherung – auch für die Ergebnisse durch Freiwillige, die wiederum z.B. arbeitsrechtlich kaum zu sanktionieren sind;
- c) sie sind zuständig für die Bedarfsplanung, auch auf kommunaler und regionaler Ebene (vgl. BMBF-Projekt, www.zukunft-ehrenamt.de)
- d) gleichzeitig eröffnen sich für sie Chancen auf neue Berufsfelder etwa als Freiwilligenmanager/in (vgl. Rosenkranz/Weber 2012).

Viele Profis erleben daher die Integration von Freiwilligen durchaus ambivalent als Chance und Entlastung wie auch als mögliche Konkurrenz. Dies sollte in der Diskussion stärker berücksichtigt werden und wird künftig noch stärker ein Thema von Supervision und Coaching werden.

Sollte man dann überhaupt von „Management“ sprechen? Es handelt sich doch um einen Begriff, der mit kühlem, strategischen Denken, betriebswirtschaftlichen Hand-

lungsvorstellungen und Gewinnabsichten verbunden ist. Thomas Rübke, Geschäftsführer des Landesnetzwerks Bayern erläutert das „Freiwilligenmanagement“ mit Hilfe des französischen Wortes „ménage“ (Haushalt) in der oben genannten Weiterbildung „Professionelles Management von Ehrenamtlichen“ meist so: Die Organisationen, die Ehrenamtliche in ihre Praxis integrieren möchten, müssen im eigenen Haus möglichst ein mit allen MitarbeiterInnen abgestimmtes und transparentes Konzept zur Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen entwickelt haben, bevor sie die Tore für die Freiwilligen aufmachen.

Damit ist ein zweiter, zentraler Aspekt des Freiwilligenmanagements genannt, der unter der Leitlinie „die Kernfrage des freiwilligen Engagements ist die Gewinnung der Hauptberuflichen“ beschrieben ist: Das Verhältnis von Freiwilligen und hauptberuflichen MitarbeiterInnen ist ein Schlüsselaspekt für das Gelingen eines Freiwilligenkonzeptes. „An diesem Punkt (und nicht etwa an mehr oder weniger ausgeklügelten Strategien der Gewinnung Ehrenamtlicher) entscheidet sich, ob die Einbeziehung freiwillig Engagierter - im Sinne eines spezifischen Nutzens für die Klient/innen - gelingt oder nicht“ (Roß, Tries 2010, S.4).

Nicht die Freiwilligenmanagerinnen und -manager sind demnach die einzigen oder die wichtigsten hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Freiwilligen, sondern auch und vor allem die ganz normalen Hauptamtlichen, mit denen sie im Alltag, in Bezug auf ihre Tätigkeit, zu tun haben. Sie gilt es, für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen zu gewinnen, mit ihnen Einsatzprofile für die Ehrenamtlichen zu entwickeln und nicht „von oben herab“ ein Ehrenamtskonzept zu diktieren. Dies löst nämlich häufig misstrauische Reflexe aus: „Sollen hier Stellen gekürzt werden?“ „Müssen wir jetzt nur noch die öden, formalen Aufgaben machen, während sich die Ehrenamtlichen die „Rosinen“ herauspicken?“ oder: „Das kostet uns doch mehr Zeit, in unserer Arbeit, die sowieso schon sehr von zeitlichem Druck geprägt ist, als es etwas bringt“. Derartige Rivalitäten und negativen Einstellungen lassen sich mit einem gut durchdachten Konzept des internen Freiwilligenmanagements abfedern. Unabdingbare Elemente davon sind eine systematisch gepflegte Anerkennungskultur für die freiwillig Engagierten und für die Hauptberuflichen, sowie vielfältige Möglichkeiten direkter, offener Kommunikation zwischen diesen beiden Gruppen. Es ist deshalb von zentraler Bedeutung, wie sehr es gelingt, die Hauptberuflichen mit den Freiwilligen in Kontakt und in Kommunikation zu bringen und entsprechende Orte dafür zu schaffen. Auch Hauptberufliche müssen geschult werden, nicht einfach die ungeliebten Aspekte ihrer Arbeit an Ehrenamtliche abtreten zu wollen oder ihnen zu anspruchsvollen Aufgaben aufzubürden. Besonders in Einsatzfeldern wie z.B. in Patenmodellen für sozial schwache Familien, für Obdachlose oder in der Altenpflege müssen diese Rollenprofile sehr genau geschärft sein, nicht um die "claims" abzustecken, sondern um für die Lebensqualität der KlientInnen die Eigentümlichkeiten der beiden beteiligten Gruppen optimal zum Einsatz zu bringen.

„Der Erfolg der Einbeziehung freiwillig Engagierter in die Arbeit sozialer Einrichtungen steht und fällt mit dem Maß, in dem es gelingt, nicht nur einzelne 'Beauftragte' zu benennen und in Freiwilligenmanagement zu qualifizieren, sondern die hauptberuflich tätige Mitarbeiterschaft als entscheidenden Multiplikator der Freiwilligenarbeit stärker als bislang in die Umsetzung entsprechender Konzepte einzubeziehen. Im laufenden Geschäft konstruktiv mit Freiwilligen zusammenzuarbeiten, sie in konkreten Fragen anzuleiten und zu unterstützen, stellt eine Basisaufgabe aller Hauptberuflichen dar.“ (Roß, Tries 2010, S.8)

Freiwilligenmanagerinnen und -manager benötigen einen Auftrag durch die Leitungsebene, um mit diesem klaren Mandat ihren hauptberuflichen Kolleginnen und Kollegen gegenüber treten und sie gewinnen zu können. Damit ist der Aufgabenkatalog aber noch nicht abgeschlossen.

Freiwilligenmanagerinnen und -manager sorgen dafür, dass die Freiwilligen einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch pflegen können, sei es im Kreise der anderen Engagierten, sei es in dafür installierten Schnittstellen mit den Hauptamtlichen. Je nach Engagementfeld unterstützen sie die Ehrenamtlichen mit Weiterbildungen und Qualifizierungsmöglichkeiten. Diese können zu Beginn als Einstieg gefordert werden (Beispiel Telefonseelsorge) oder erst im Laufe des Engagements als Bedarf entstehen (siehe Projekt Freiwilliges Engagement im Altenheim, www.muenchen.kebmuenchen.de/210/). In besonders intensiven freiwilligen Engagements schätzen es die beteiligten Ehrenamtlichen sehr, wenn ihnen die Möglichkeit einer Supervision angeboten wird. Sie fühlen sich dadurch maßgeblich in ihrem Engagement unterstützt und anerkannt.

Die Freiwilligenbeauftragten sind aber auch Kontaktpersonen für die Zusammenarbeit mit Unternehmen, die sich engagieren möchten. Gegenwärtig gibt es viele Betriebe, die ihre MitarbeiterInnen für sog. Days of Care freistellen und dafür müssen gut abgesprochene Arrangements gefunden werden. In mehrerer Hinsicht sollten also Freiwilligenmanagerinnen und -manager in der Lage sein, ihre Organisation auf den verschiedenen Ebenen der Öffentlichkeitsarbeit zu präsentieren und die Vernetzung zu anderen Organisationen oder Infrastruktureinrichtungen des Freiwilligenengagements zu halten. Sie geben zudem Orientierung, was sie vielschichtigen rechtlichen Fragen betrifft, die mit dem Ehrenamt verbunden sind und sollten auch auf ein Repertoire verschiedener Evaluationsmöglichkeiten zurückgreifen können, um die Einbeziehung Freiwilliger in der eigenen Organisation zu optimieren.

Zusammenfassend kann man sagen, dass das Freiwilligenmanagement eine Kernkompetenz in sozialen, kulturellen oder Bildungseinrichtungen ist, über die die Fachkräfte jene Ressource erschließen können, die Innovation und viele neue Ideen in die Organisation hineinträgt.

Teilhabe ist das Schlüsselwort und die Schlüsselqualifikation dafür, dass Bürgerschaftliches Engagement auf der Ebene der Organisationen konstruktiv eingebunden werden kann. Schafft man es, die gegenwärtigen Motivlagen und Werthaltungen der engagementbereiten Menschen aufzugreifen und gleichzeitig die Bereitschaft aller Mitarbeitenden zu steigern, Ehrenamtlichen zu integrieren, indem man sie in diesem Findungsprozess aktiv beteiligt, dann kann es zu einem sehr produktiven Zusammenwirken kommen, das positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Lebensqualität der KlientInnen hat und die Fachlichkeit der professionellen MitarbeiterInnen erweitert.

Die Kunst gelingender Engagementförderung ist allerdings nicht nur eine Frage der Organisationsentwicklung und der Beteiligung von Freiwilligen und Hauptamtlichen. Warum ist es überhaupt erstrebenswert, dass ein Gemeinwesen sich einer öffentlichen Kultur der Bürgerschaftlichkeit verpflichtet?

In der gegenwärtigen Theoriediskussion um die Soziale Arbeit ist vielfach von „Koproduktion“ oder von „Wohlfahrtsmix“ zu lesen. Die Vorstellung geht dahin, dass zur Lösung sozialer Probleme immer vier „Spieler“ auftreten: Die wohlfahrtsstaatlichen oder kommunalen Hilfen, die privatwirtschaftlichen Anbieter, das unmittelbare familiäre Umfeld und das freiwillige/bürgerschaftliche Engagement. Lässt sich eine solche Vorstellung von sozialer Dienstleistung überhaupt mit einem Engagement vereinbaren, das sich nicht mehr jahrelang binden möchte, das sich selbstbestimmt und innovativ einbringen will und so viel kritisches Potential beinhaltet, dass es dem Staat nicht gelingen wird, es zu instrumentalisieren?

„Ausgangspunkt der Überlegung ist freilich, dass Engagement nicht direkt selbst 'gemacht' werden kann“ (Hummel 2009, S.7). Bürgerschaftliches Engagement ist ein selbstbestimmtes Verhalten, das weder staatlich angeordnet noch als Ware gekauft werden kann.

Tatsache ist, dass sich Bürgerinnen und Bürger einer Kommune immer aktiver bei der Bewältigung gegenwärtiger Herausforderungen, wie zum Beispiel beim Klimaschutz, in der Unterstützung bildungsschwacher Schichten oder in der Stadtentwicklung einbringen und von einer stabilen Engagementquote ausgegangen werden kann. Ihre Grundwerte bewegen die Bürgerinnen und Bürger, zu handeln und sich einzumischen. Dies ist der „reiche Boden des Bürgerengagements in einer Stadtgesellschaft“ (Hummel, 2009, S.8) Gleichzeitig hat sich ein vorher stark ausgebauter staatlicher und wohlfahrtsverbandlicher Sektor in Deutschland erheblich reduziert, so dass sich diese neue Koexistenz von Kommune und Bürgerschaft längst etabliert hat. Die Vorstellung des Bürgers als „Mitproduzenten“ der Daseinsvorsorge ist eine ganz aktuelle und ist sicherlich nur durch Teilhabe und Mitbestimmung zu realisieren. Die Bereitschaft der Bürgerinnen und Bürger ist vorhanden, Verantwortung zu übernehmen und sich verlässlich zu beteiligen. Stadtbürger sehen sich als Stadtmitbesitzer (Hummel 2011, S.5), die etwas bewirken und gestalten wollen und einen Nutzen davon haben. Kom-

munen müssen von daher parallel zu Organisationen, die mit Freiwilligen produktiv zusammen arbeiten, nicht in ein Freiwilligenmanagement, sondern in ein „citizen government“ investieren.

Freiwilligenmanagement auf der Ebene der Organisationen und citizen government auf der Ebene der Kommunen sind große und lohnenswerte Herausforderungen für die Zukunft. Sie sind Kern einer institutionellen oder kommunalen Engagementpolitik und sollten unbedingt schon in der Ausbildung im sozialen, kulturellen, ökologischen Sektor, aber auch in den Verwaltungsschulen Berücksichtigung finden.

So kann Wirklichkeit werden, was Dr. Konrad Hummel so treffend in Anlehnung an ein Zitat von Antoine de Saint Exupéry formuliert hat:

„Wenn Du eine Stadt sozial gestalten und bürgerschaftlich beleben willst, so trommle nicht Leute zusammen, um sie einzuplanen in bestimmte Problemgebiete, mit vorgegebenen Methoden, sondern wecke in ihnen die Sehnsucht nach einer vielfältigen, toleranten und lebendigen Stadt.“ (Konrad Hummel)

Hummel, Konrad (2011) Neue Wege der Beteiligung der Bürger. Manuskript Zukunftswerkstatt Bürgerschaftliches Engagement München. S. 5. veröffentlicht unter www.foebe-muenchen.de

Hummel, Konrad (2009) Das Kräftefeld des 'Magischen Vierecks' als Engagementförderung. vhw FWX.

Monitor Engagement (Nr. 2) - Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004-2009. Hrsg. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. 2010.

Rosenkranz, Doris (2011): Freiwilligenmanagement als strategische Aufgabe des Welfare Mix. Bayerische Sozialnachrichten, 3/2011, 3-9

Rosenkranz, Doris (2010): Professionalitätsentwicklung im Freiwilligenmanagement Sozialer Arbeit. Der Beitrag der Hochschulen. In: Newsletter Bürgergesellschaft 3/2010 vom 19.2.2010, www.buergergesellschaft.de

Rosenkranz, Doris; Görtler, Edmund; Limbeck, Brigitte (2014): Woher kommen künftig die Freiwilligen? Engagementplanung als Zukunftsaufgabe für Kommunen und Verbände. Weinheim: Beltz Juventa

Rosenkranz, Doris; Görtler, Edmund; Limbeck, Brigitte (2014a): Engagement muss geplant werden. In: Sozialwirtschaft aktuell (14), S. 1–4.

Rosenkranz, Doris; Görtler, Edmund (2012): Woher kommen künftig die Freiwilligen? Die Notwendigkeit einer gezielten Engagementplanung in der Wohlfahrtspflege. In: Doris Rosenkranz und Angelika Weber (Hg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. 2., aktual. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, S. 31–42

Rosenkranz, Doris; Weber, Angelika (Hg.) (2012): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. 2., aktual. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa

Roß, Paul-Stefan, Tries, Hilli. (2010): Die Kernfrage des freiwilligen Engagements ist die Gewinnung der Hauptberuflichen. Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 10/2010

Wouters, Gerlinde; Rosenkranz, Doris (2011): Herausforderungen im Freiwilligenmanagement. In Supervision (2011), 4, S. 18-23.

Ein Beitrag auf Basis des Artikels in Supervision (2011), 4, S. 18-23.