

Edition Sozial

# Praxishandbuch Freiwilligenmanagement

Bearbeitet von  
Carola Reifenhäuser, Oliver Reifenhäuser

1. Auflage 2013 2013. Taschenbuch. 216 S. Paperback

ISBN 978 3 7799 2094 6

Format (B x L): 23 x 15 cm

Gewicht: 349 g

[Weitere Fachgebiete > Pädagogik, Schulbuch, Sozialarbeit > Sozialarbeit](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Edition Sozial

Carola Reifenhäuser |  
Oliver Reifenhäuser (Hrsg.)

# Praxishandbuch Freiwilligen- management

**BELTZ** JUVENTA

Leseprobe aus: Reifenhäuser/Reifenhäuser, Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, ISBN 978-3-7799-2094-6

© 2013 Beltz Juventa Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-2094-6>

# Freiwilligenmanagement

(Oliver Reifenhäuser)

Jeder dritte Bundesbürger ist freiwillig bzw. ehrenamtlich in Vereinen, Kirchengemeinden, Gruppen oder Verbänden engagiert. Dennoch spielt das Thema Ehrenamtlichkeit und Freiwilligenarbeit in den Leitungsebenen der Organisationen häufig eine nachrangige Rolle. Man kann geradezu von einem „low interest“-Thema sprechen; einem Thema, dem in den Tagesordnungen von Leitungsrunden wenig Interesse geschenkt wird, das aber bei öffentlichen Veranstaltungen gerne in den Vordergrund rückt. Bei vielen gilt freiwilliges Engagement als Selbstläufer, etwas, das zufällig und nebenbei passiert und als selbstverständlich vorausgesetzt wird.

Viele Organisationen sind überrascht, wenn sie über das strategische Potenzial, das im Freiwilligenmanagement steckt, erfahren und die vielen Möglichkeiten kennenlernen, Freiwillige systematisch zu gewinnen, zu begleiten und in die Organisation einzubinden.

Die ersten Ansätze, ehrenamtliches Engagement systematisch zu organisieren und zu managen, entstanden in den 1980er Jahren vor allem in den USA und England. Unter dem Begriff *Volunteer Management* wurden Grundsätze, Instrumente und Handlungsempfehlungen entwickelt, die im Wesentlichen auch heute noch ihre Gültigkeit besitzen und auf denen das nachfolgend beschriebene Freiwilligenmanagement-Modell aufbaut. Mitte der 1990er Jahre fand das Thema unter dem Begriff Freiwilligenmanagement auch in Deutschland größere Aufmerksamkeit. Seit Ende der 1990er Jahre gibt es Qualifizierungen in diesem Bereich und inzwischen haben auch verschiedene Hochschulen Freiwilligenmanagement in ihre Curricula aufgenommen.

Diskussionen um die „Krise“ des Ehrenamtes und den „Strukturwandel im Ehrenamt“ verschaffen dem Freiwilligenmanagement heute einen hohen Stellenwert. Sowohl die traditionellen Vereine und Verbände als auch die Kirchen machen sich daran, eine Systematik zur Engagementförderung einzuführen. Sie reagieren damit auf gesellschaftliche Veränderungen und die daraus resultierenden Fragen an ihre eigene Organisation. Wichtigste Triebkraft, sich um die Freiwilligenarbeit in der eigenen Organisation zu kümmern, ist dabei der Wandel der Engagementbereitschaft. Allerdings lässt sich betriebswirtschaftlich nicht nachweisen, in wie weit sich ein „Engagement für die Engagierten“ finanziell auszahlt. Deshalb steht Freiwilligenmanagement immer im Spannungsfeld finanzieller und strategischer Ent-

scheidungen, die verbunden sind mit Fragen der Akzeptanz und der angemessenen finanziellen und personellen Ressourcen.

Letztendlich ist die Einführung eines Freiwilligenmanagements in erster Linie eine strategische Notwendigkeit und nicht unbedingt eine betriebswirtschaftliche Entscheidung.

## 1. Die Grundidee des Freiwilligenmanagements

Freiwilligenmanagement kann als Synonym verstanden werden für alle Bestrebungen einer Organisation, die Zusammenarbeit mit freiwillig Engagierten für alle Beteiligten optimal zu gestalten. Dies geschieht in der Umsetzung durch eine bewusste Grundhaltung und einen wertschätzenden Umgang mit den Engagierten, aber auch durch klare Verfahren und Regelungen sowie die Einbettung des Themas in die Strategie der Organisation.

Die Ziele des Freiwilligenmanagement sind letztendlich die Schaffung einer *engagementfreundlichen* Organisation, in der die Interessen und Erwartungen der Organisation und die Interessen und Erwartungen der Engagierten in Einklang sind. Freiwilligenmanagement darf also nicht allein den „Ermöglichen“ von freiwilligen Engagement, also den Organisationen, Kommunen und Vereinen nutzen, sondern es soll vor allem die Rahmenbedingungen für das freiwillige Engagement verbessern. Das Ideal ist eine Win-win-win-Situation in der die Organisationen, die Engagierten und die Nutzer der Angebote, die durch die Engagierten erbracht werden, profitieren.

Grundvoraussetzung für die Umsetzung und Verankerung einer Freiwilligenmanagement Systematik sind verantwortliche MitarbeiterInnen, die für diese Aufgaben qualifiziert sind und dafür Ressourcen (Zeit, Budget, Mittel) zu Verfügung gestellt bekommen. Sie sind die „TreiberInnen“ und Multiplikatoren des Themas und sie fungieren auf vielen Ebenen als Bindeglied zwischen Ehrenamtlichen und Organisation.

Es geht also nicht alleine darum, Engagierte und deren erbrachten (Dienst-)Leistungen als Ressource zu koordinieren und sie professionell zu managen. Es geht vielmehr darum, freiwilliges Engagement und seine Akteure in den Fokus zu rücken und den Themen und Herausforderungen mit professionellen Mitteln zu begegnen, um Qualität und Zufriedenheit zu schaffen. Und das nicht zufällig, sondern mit System.

Was genau eine Organisation unter dem Freiwilligenmanagement versteht und welcher Grad an Professionalisierung angemessen ist, hängt von der Organisationskultur, vom generellen Grad an Formalisierung und Standardisierung und nicht zuletzt auch von der Anzahl der Engagierten ab. Kleinere Vereine legen beim Freiwilligenmanagement beispielsweise den Schwerpunkt eher auf die systematische Gewinnung und Förderung von ehrenamtlichen Leitungskräften. Hauptamtlich geführte Einrichtungen ge-

stalten dagegen systematisch die Kooperation und Integration von freiwillig Engagierten.

In der Praxis wird Freiwilligenmanagement von den Organisation, Kommunen, Vereinen etc. unterschiedlich genutzt, interpretiert und angewendet. Die nachfolgende Übersicht zeigt typische Fälle, wie Organisationen den Freiwilligenmanagement-Ansatz in ihrem eigenen Feld einsetzen.

### Anwendungsbeispiele für Freiwilligenmanagement

	Stellenwert Hauptamt	Stellenwert Ehrenamt	Formalisierungs-/ Standardisie- rungsgrad	Anwendungsbeispiele für Freiwilligenmanagement
Verein, Initiative, Projekt ...	nur EA	hoch	gering	Bestandsaufnahme EA, System zur Nachwuchsgewinnung, Verbesserung der Engagement- und Anerkennungskultur
Verein, Verband, Initiative, Projekt ...	keine bis wenig HA	hoch	hoch	Gewinnung neuer Ehrenamtlicher und Begleitung und Bindung aktiver Ehrenamtlicher, Konsolidierung oder Wachstum des Freiwilligenengagements
Organisation, Einrichtung, Kommune, Kirche ...	hoch	– (bisher nur HA)	hoch	personelle, strukturelle und kulturelle Organisationsentwicklung zum Aufbau einer Freiwilligenkultur, Gewinnung und Integration von Freiwilligen
Einrichtung, Stiftung, Kommune, Kirche ...	hoch	mittel bis hoch	hoch	Konsolidierung oder Wachstum des Freiwilligenengagements, Qualitätsverbesserung der Freiwilligenkultur/-koordination
Einrichtung, Kommune, Kirche ...	hoch	gering	hoch	Strategische Einbindung der Freiwilligenarbeit, Bestandsaufnahme, Bedarfsanalyse, Verbesserung der Anerkennungskultur, Entwicklung attraktiver Engagements, Öffnung der Organisation zum Sozialraum

EA: Ehrenamtliche  
 HA: Hauptamtliche

## 2. Das Freiwilligenmanagement-Modell

Die Grundlage der Kapitel des vorliegenden Praxishandbuchs ist das von der *beratergruppe ehrenamt* maßgeblich entwickelte Freiwilligenmanagement-Modell. Die mit den Pfeilen verbundenen Elemente des Aussenkreises sind die Implementierungsschritte für das Freiwilligenmanagement (*siehe Kapitel 6. Freiwilligenmanagement implementieren und eine Freiwilligenkultur in der Organisation entwickeln*).

Abbildung 1: Das Freiwilligenmanagement-Modell<sup>1</sup>



1 Vgl. Reifenhäuser 2012, S. 65

# Kapitel 1

## Strategische Entscheidung für das Freiwilligenmanagement treffen

(Oliver Reifenhäuser)

Viele bisher rein durch Hauptamtliche getragene Non-Profit Organisationen stehen vor der grundsätzlichen Überlegung, ob sie überhaupt mit Freiwilligen zusammenarbeiten wollen oder nicht. Hat man sich aus strategischen Gründen dafür ausgesprochen, stellt sich hier nicht mehr die Frage ob man Freiwilligenmanagement braucht oder nicht, sondern nur noch in welchem Umfang. Für ehrenamtlich getragene Vereine, Verbände oder Organisationen, die selbstverständlich mit Ehrenamtlichen arbeiten, stellt sich nicht die Frage ob, sondern nur noch wie man mit den vorhandenen und zukünftigen Engagierten zusammenarbeiten und umgehen möchte.

In beiden Fällen muss das Leitungsgremium der Organisation eine Strategische Entscheidung dafür oder auch gegen das eine oder andere treffen.

Denn, es gibt viele gute Gründe sich als NPO für die Zusammenarbeit mit ehrenamtlich bzw. freiwillig Engagierten zu entscheiden oder über die Einführung oder den Ausbau des Freiwilligenmanagements nachzudenken. Es gibt aber auch Gründe, die für eine Organisation dagegen sprechen könnten.

Es bedarf im Vorfeld dieser Entscheidung neben betriebswirtschaftlichen vor allem auch strategischer Überlegungen, da in jedem Fall finanzielle und personelle Aufwände entstehen, die aus betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten keinen unmittelbaren finanziellen Profit abwerfen. Der Nutzen der Freiwilligenarbeit und eines Freiwilligenmanagements lassen sich nicht in den Bilanzen und Jahresabschlüssen ablesen, sondern sie sind als langfristige Investition für den Erhalt der Lebensfähigkeit und Produktivität der Organisation, aber auch als ideeller Wert an sich zu sehen. Die Betrachtung des politischen, sozialen, volkswirtschaftlichen Nutzens von Bürgerschaftlichem Engagement ist zwar nicht Teil dieses Praxishandbuchs, er wird aber bei vielen Akteuren bei der Strategischen Entscheidung bewusst oder unbewusst mitschwingen.

Die Zusammenarbeit mit freiwillig Engagierten prägt und verändert eine Organisation und ein gutes Freiwilligenmanagement wirkt sich nicht nur personell, sondern auch strukturell und vor allem kulturell auf viele Bereiche der Organisation aus. Man muss als Organisation dazu bereit sein und

sich auf diese Veränderungen einlassen. Der Organisationsleitung sollte bewusst sein, dass sich die innere und die äußere Ausrichtung der Organisation in bestimmten Punkten verändern werden und sollen. Dieses Vorhaben ist eine Organisationsentwicklung und als solche auch zu konzipieren und zu realisieren. Dass sich dagegen Widerstand regen wird, liegt in der Natur jedes Veränderungsvorhabens. Die verantwortlichen Akteure dieser Organisationsentwicklung brauchen daher neben einer klaren Beauftragung durch die Organisationsleitung auch eine Orientierung hinsichtlich der strategischen und operativen Ziele sowie die aktive Unterstützung durch die Leitung bei der Umsetzung.

Nachfolgende Modelle und Instrumente können die Organisationleitung (Geschäftsführung, Vorstand etc.) bei der Strategischen Entscheidungsfindung für oder gegen die Integration von freiwillig/ehrenamtlich Engagierten bzw. die Einführung eines systematischen Freiwilligenmanagements unterstützen.

## **1.1 Analyse der Interessensgruppen von Freiwilligenengagement**

*Methode zur systematischen Betrachtung der Auswirkung von Freiwilligenarbeit und Freiwilligenmanagement auf unterschiedliche Interessensgruppen.*

Jede Organisation bzw. deren Leitung sollte sich vor Einführung von Freiwilligenarbeit oder der Implementierung bzw. Weiterentwicklung eines systematischen Freiwilligenmanagements die Frage beantworten, was dadurch erreicht und bewirkt werden soll.

Geschieht dies nicht, wird sich innerhalb der Organisation(leitung) ein diffuses oder widersprüchliches Bild der Erwartungen des Vorhabens ergeben. Das führt früher oder später zu Missverständnissen, Barrieren bei der Umsetzung und unter Umständen auch zum Scheitern des gesamten Organisationsentwicklungs-Projektes. Zudem ist eine Klärung des erwarteten Nutzens von freiwilligem Engagement oder Freiwilligenmanagement für die Kommunikation und das „interne Marketing“ des Vorhabens und der einhergehenden Veränderungen zwingend notwendig.

Auch wenn es klar scheint, dass freiwilliges Engagement ein selbstverständlicher Teil der Organisationskultur ist, wie z.B. in Vereinen, so sollte man sich dennoch die Mühe machen, sich noch einmal den tatsächlichen Nutzen des Engagements vor Augen zu führen. Für einen bewussten Umgang und einer guten Grundhaltung gegenüber freiwillig Engagierten ist dies hilfreich.

Ebenso sollte ein systematisches Freiwilligenmanagement nur in dem Maße eingeführt werden, wie es sinnvoll und von der Organisation zu be-



wältigen ist. Entscheidend sind die aktuelle Gesamtstrategie der Organisation sowie die aktuellen finanziellen und personellen Ressourcen der Organisation. Die nachfolgende Nutzenbetrachtung ist ganzheitlich, da sie die Frage „Was bringt freiwilliges Engagement?“ bzw. „Was bringt die Einführung von Freiwilligenmanagement?“ aus der Perspektive aller Interessensgruppen beantwortet.

Abbildung 2: Nutzen des ehrenamtlichen Engagements für verschiedene Interessensgruppen (eigene Darstellung)



\* „Was bringt die Einführung von Freiwilligenmanagement für ...?“

Die Methode eignet sich gut für Strategie-Workshops mit einer größeren Gruppe von MitarbeiterInnen/LeiterInnen oder mit VertreterInnen der Interessensgruppen. Jede/r Teilnehmende bzw. jede Kleingruppe sollte nur eine Perspektive einnehmen und aus dieser heraus die Frage beantworten. Die Ergebnisse werden dann im Plenum vorgestellt und diskutiert. Die Fragestellung lässt sich auch variieren: „Welche Vor- und Nachteile bringt ...?“

Schließlich könnten auch die gesammelten Ergebnisse bewertet werden, indem man gemeinsam den Nutzen zwischen gering und groß einschätzt, oder indem man zusätzlich die erwarteten positiven und negativen Effekte des Vorhabens verschiedenen Kategorien zuordnet z.B. Image, Kundenzufriedenheit, Qualität, Angebot, Arbeitsaufwand, Finanzen etc.

Alternativ ließe sich auch hier die *Hutwechsellmethode* (siehe Kapitel 3.3 Hut-Wechsellmethode) in einem Strategie-Workshop zur Entscheidungsfindung anwenden.

#### **Praxistipp:**

Die Frage nach dem erwarteten und tatsächlichen Nutzen von freiwilligem Engagement bzw. dem Freiwilligenmanagement sollte kein Tabu sein. Auch wenn diese Frage so klar erscheint, zahlt sich eine frühzeitige und ehrliche Betrachtung innerhalb der Organisation bei allen weiteren Schritten aus. Gerade für die Organisationsleitung ist es wichtig zu erkennen, dass freiwilliges Engagement nicht nur dazu da ist, dass notwendige Aufgaben unentgeltlich erledigt werden oder sich Menschen im Engagement selbstverwirklichen. Die Nutzenanalyse ist wichtig, um in der Organisation eine gesunde Grundeinstellung gegenüber freiwilligem Engagement zu entwickeln.

## **1.2 Freiwilligenmanagement-Strategie-Modell**

### *Modell zur Entwicklung strategischer Ziele für das Freiwilligenmanagement*

Die Einführung von Freiwilligenmanagement bedarf einer strategischen Entscheidung durch die Organisationsleitung. Aber auch wenn Freiwilligenmanagement-Strukturen in der Organisation vorhanden sind, so sollte dessen Ausrichtung möglichst auch auf strategischen Überlegungen beruhen. Nicht umsonst sprechen wir auch von einem „Strategischen Freiwilligenmanagement“ in Abgrenzung zum operativen Teil des Freiwilligenmanagements: der Freiwilligenkoordination. Organisationen entscheiden sich aus ganz unterschiedlichen Gründen für die Einführung eines Freiwilligenmanagement-Systems. Manche versuchen damit den Status Quo zu halten und die Fluktuation zu verringern, andere hingegen versuchen gezielt neue Milieus für ein freiwilliges Engagement zu gewinnen.

Die strategischen Ziele stehen mit der grundsätzlichen Engagementstrategie in Verbindung, die wiederum von anderen strategischen Überlegungen (z.B. Verbandsstrategie) sowie von Politik und Leitbild abhängen könnte.

Welche Engagementstrategie und welche Strategischen Ziele verfolgt werden, kann letztendlich erst nach eingehender Analyse interner und externer Daten und Einschätzungen erfolgen. Konkret heißt das, die Betrachtung und Bewertung von Zahlen und Erkenntnissen aus

- Statistischen Daten über die Entwicklung des Freiwilligenengagements in der Organisation (Anzahl, Altersdurchschnitt, Fluktuation ...)
- Analyse von Mitbewerbern, Best-Practice Beispielen etc.
- gesetzlichen und rechtlichen Vorgaben
- Studien (Freiwilligensurvey, Demographiebericht, regionalen Erhebungen)
- eigenen Erkenntnissen und Beobachtungen wie z.B. Beschwerden, Vorkommnissen, Aussagen von Freiwilligen, Klienten etc.

Nachfolgendes Modell soll Organisationen helfen, die für sich passende Engagementstrategie zu finden, um daraus die richtigen strategischen Ziele formulieren zu können.

Abbildung 3: Strategiemodell für das Freiwilligenmanagement (eigene Darstellung)



Jedes strategische Ziel sollte zudem mit einem Zahlenwert und einem Termin versehen werden, da die zur Realisierung notwendigen Maßnahmen sowohl von der Zielrichtung als auch der Zielgröße und dem Endtermin abhängen.

So könnte zum Beispiel eine Freiwilligenmanagement-Strategie lauten: *Zur Konsolidierung des freiwilligen Engagements soll die Fluktuation der Freiwilligen innerhalb von 2 Jahren von derzeit 30% auf unter 10% gesenkt werden.*

Die Fluktuation könnte hier definiert werden als: *Anteil der Freiwilligen/Ehrenamtlichen, die ungeplant und vorzeitig (vor dem angekündigten Ausstiegstermin) ihr Engagement beenden.*

**Praxistipp:**

FreiwilligenmanagerInnen sollten die Strategieentwicklung aktiv initiieren und nicht auf die Vorgaben der Leitung warten. Im Idealfall wird die Strategie und Zielentwicklung für die Freiwilligen-/Ehrenamtlichenarbeit integraler Bestandteil des üblichen Strategie- und Planungsprozesses der Organisation.

## 1.3 Strategisches Freiwilligenmanagement in der Praxis

*Anwendungsbeispiele für Freiwilligenmanagement in unterschiedlichen Organisationsformen.*

Die *beratergruppe ehrenamt* hat in den vergangenen Jahren viele Organisationen, Verbände, Vereine und Kirchengemeinden bei der Implementierung von Freiwilligenmanagement beraten. Die Praxisbeispiele in der nachfolgenden Tabelle zeigen ein breites Spektrum an Themen und Problemen, auf die durch strategisches Handeln und Elemente des Freiwilligenmanagements reagiert wurde.

---

### **Freiwilligenmanagement in Vereinen**

- Aufbau eines Systems zur Gewinnung, Befähigung und Begleitung ehrenamtlicher Nachwuchskräfte (Nachfolgeplanung)
- Gewinnung von Nicht-Mitgliedern für kurzzeitige Engagements, z. B. in Projekten, zur Unterstützung von Vereinsangeboten
- Qualifizierung und organisatorische Einbindung von Ehrenamtsbeauftragten

---

### **... in Verbänden**

- Einführung eines Multiplikatorensystems zur Verbreitung und Ausweitung von Freiwilligenmanagement im gesamten Verband
  - Steigerung der Vielfalt und Anzahl von Engagementmöglichkeiten
  - Sicherung ehrenamtlich getragener Ortsvereine
  - Steigerung der Ergebnis- und Prozessqualität der Ehrenamtlichenarbeit durch verbandsinterne Qualitätsstandards
-