

Zu neuem Engagement.

Akademie  
Management und Politik

---

# Freiwilligen-Engagement professionell gestalten

Engagierte und aktive Freiwillige  
gewinnen und beteiligen

Katrin Matuschek und Johanna Niesyto

**MuP.**

**FRIEDRICH  
EBERT  
STIFTUNG**

*„Wenn der Wind des Wandels weht,  
bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“  
(chinesisches Sprichwort)*

Gemeinnützige Organisationen sind seit jeher auf die Mitarbeit von Freiwilligen angewiesen. Obwohl sich in Deutschland rund 23 Millionen Menschen in vielfältiger Form freiwillig engagieren und das Engagementpotenzial laut des dritten Freiwilligensurveys von 26 Prozent (1999) auf 37 Prozent (2009) enorm gestiegen ist, haben vor allem traditionelle Großorganisationen – wie Wohlfahrtsverbände, Parteien und Gewerkschaften – Schwierigkeiten, Engagierte für die Mitarbeit in ihrer Organisation zu gewinnen.

Wollen Organisationen dieses Engagementpotenzial jedoch ausschöpfen und Freiwillige für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Organisation gewinnen, müssen sie auf die Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement, die sich in den letzten 20 Jahren sehr verändert haben, verstärkt eingehen.

Ein Großteil der Freiwilligen von heute möchte sich nicht mehr längerfristig an eine Organisation binden, sondern sich für eine begrenzte Zeit projektorientiert engagieren. Neben dem Motiv „etwas Gutes für die Gesellschaft zu tun“, rückt immer mehr der Wunsch der Engagierten nach individueller Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung in den Vordergrund. Engagement soll attraktiv sein, Spaß machen, Gestaltungsspielraum und Teilhabemöglichkeiten bieten und von der Organisation entsprechend unterstützt und anerkannt werden.

Neben der Entwicklung einer diese Rahmenbedingungen einbeziehenden Strategie und der Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen für ein professionelles Freiwilligen-Management gilt es für gemeinnützige Organisationen deshalb, gerade diese individuellen Bedürfnisse stärker mit einzubeziehen und so den Strukturwandel im Ehrenamt aktiv mitzugestalten.

Das stellt hohe Anforderungen an gemeinnützige Organisationen und deren MitarbeiterInnen und erfordert von ihnen, neue Wege des Freiwilligen-Managements einzuschlagen: Organisationen müssen neben „traditionellen“ Möglichkeiten innovative und attraktive Formen der Mitarbeit in der Organisation entwickeln, die den Bedürfnis- und Motivlagen der Freiwilligen gerecht werden. In weiteren Schritten können diese dann aktiv beworben und Freiwillige gezielt ausgewählt werden.

Für die erfolgreiche Zusammenarbeit müssen zudem Bedingungen und die Freiwilligenarbeit unterstützende Strukturen geschaffen werden, die ein erfolgreiches Miteinander zwischen gewachsenen traditionellen Strukturen und neuen Formen des Freiwilligen-Engagements ermöglichen. Dazu gehören u.a. klare transparente und von der Hauptamtlichenarbeit abgegrenzte Aufgaben und Zuständigkeiten, festgelegte Rechte und Pflichten der Freiwilligen und Hauptamtlichen und eine konstante unterstützende Betreuung, die die Arbeit der Freiwilligen anerkennt und die Weiterentwicklung dieser fördert.

Ein konsequentes Gehen dieses Weges wirkt sich gewinnbringend sowohl für die Organisation als auch für die Freiwilligen aus.

In der vorliegenden Veröffentlichung, die bereits in der 3. Auflage erscheint, werden die wichtigsten Ergebnisse der Fachtagung „Freiwilligen-Engagement professionell gestalten“ der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung zusammengefasst und Sie erhalten wertvolle Praxistipps sowie Hinweise zum Vertiefen des Themas. Sie erfahren, wie gemeinnützige Organisationen mit Hilfe eines professionellen Freiwilligen-Managements Freiwillige gewinnen, erfolgreich mit ihnen zusammenarbeiten und an die Organisation binden können.

Viel Spaß bei der Lektüre und beim Folgen der Wegweiser hin zu einem professionellen und nachhaltigen Freiwilligen-Management.

Katrin Matuschek  
Leiterin der Akademie Management und Politik

---

„Wir brauchen das alte und das neue Ehrenamt. Ohne Menschen, die dauerhaft für eine Sache eintreten, Funktionen übernehmen, die auch noch da sind wenn der Gegenwind bläst, können Gewerkschaften auch in Zukunft nicht auskommen. Auf der anderen Seite – um in der Mitte der Gesellschaft zu bleiben, um die Menschen zu gewinnen, für die diese Form der Mitwirkung kein Modell ist, wollen wir klar neue Wege im Ehrenamt beschreiten.“

**Markus Römer**, Leiter der Abteilung Bildung/ Weiterbildung der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

---

### Impressum:

Herausgeber:  
Friedrich-Ebert-Stiftung  
Abteilung: Politische Akademie  
Akademie Management  
und Politik  
Godesberger Allee 149  
53170 Bonn

Texte und Redaktion:  
Katrin Matuschek,  
Johanna Niesyto

Graphisches Konzept:  
inrhein, alfred friese, düsseldorf

Druck: Druckerei Brandt GmbH,  
Bonn

3. Auflage: Januar 2013

ISBN: 978-3-86872-296-3

Grundlage dieser Veröffentlichung ist der Mitschnitt der Veranstaltung „Freiwilligen-Engagement professionell gestalten“ der Akademie Management und Politik. Die Texte können nicht als Namensbeiträge zitiert werden.

Geäußerte Meinungen müssen nicht in allen Teilen der Meinung der Friedrich-Ebert-Stiftung entsprechen.

# DIE 10 MYTHEN DES FREIWILLIGEN-ENGAGEMENTS

## INHALT

Vorwort

Vom „Wandel im Ehrenamt“  
zur professionellen Gestaltung  
von Freiwilligen-Management

Seite 4

Freiwillige für ein Engagement  
in der Organisation gewinnen

Seite 8

Die erfolgreiche Zusammen-  
arbeit mit Freiwilligen

Seite 13

Motivation und  
Anerkennungskultur in der  
Arbeit mit Freiwilligen

Seite 17


Professionelle Organisation  
dauerhafter Mitwirkung von  
Freiwilligen. Ein Resümee.

Seite 19

Die 10 Mythen des  
Freiwilligen-Engagements

Seite 22

- 1 PROFESSIONELLES  
FREIWILLIGEN-  
MANAGEMENT GEHT  
GANZ STILL UND LEISE.**
- 2 FREIWILLIGEN-  
MANAGEMENT GEHT  
NUR IN KLEINEN  
ORGANISATIONEN.**
- 3 DIE GEWINNUNG VON  
FREIWILLIGEN IST DAS  
WICHTIGSTE.**
- 4 DAS WICHTIGSTE IN  
ORGANISATIONEN SIND  
ZAHLENDE MITGLIEDER.**
- 5 FREIWILLIGE PASSEN SICH  
DER ORGANISATION AN.**
- 6 FREIWILLIGE MACHEN  
ARBEIT, DIE KEIN ANDERER  
IN DER ORGANISATION  
MACHEN WILL.**
- 7 FREIWILLIGEN-  
ENGAGEMENT IST  
UMSONST.**
- 8 FREIWILLIGE SIND ALLE  
GLEICH.**
- 9 FREIWILLIGE MÜSSEN IN  
WATTE GEPACKT WERDEN.**
- 10 DIE EHRENNADEL  
HAT AUSGEDIENT.**



Jede Organisation, jede Partei, jede Gewerkschaft wünscht sie sich: Jene pflegeleichteren Freiwilligen, die jederzeit zur Verfügung stehen und ohne Murren die ihnen zugeteilten Aufgaben verrichten. Doch der Trend geht in eine andere Richtung.

## Vom „Wandel im Ehrenamt“ zur professionellen Gestaltung von Freiwilligen-Management

### Es hat sich ein Strukturwandel im Ehrenamt vollzogen.

Im öffentlichen Diskurs wie im gemeinschaftlichen Handeln selbst ist Bedeutungsverschiebung deutlich sichtbar: Nicht mehr das „klassische Ehrenamt“ steht im Zentrum der Aufmerksamkeit, veränderte Formen freiwilligen Engagements werden bereits seit den 1990er Jahren unter Begriffen wie „neues Ehrenamt“ oder „Freiwilligenarbeit“ thematisiert.

Neben einer Zunahme an freiwilligen Tätigkeiten insgesamt, einem Trend hin zu zeitlich begrenztem projektorientiertem Engagement in kleineren Organisationen, haben sich auch die Motive und Erwartungen der Engagierten verändert: Im „klassischen Ehrenamt“ haben Engagierte meist aus Tradition und Pflichtgefühl ein Ehrenamt langjährig und kontinuierlich ausgeführt. Jene ehrenamtlich engagierten BürgerInnen führten ihre freiwilligen, unbezahlten und öffentlichen Tätigkeiten vorwiegend in etablierten Organisationen sowie in bestimmten Milieus aus und waren bereit, sich hierarchischen und komplexen Strukturen unterzuordnen. Dagegen ist nun ein Großteil der Freiwilligen von heute in ihrem Engagement deutlich anspruchsvoller geworden und bezieht stärker Ideen der eigenen individuellen Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung in die Wahl freiwilliger Tätigkeiten ein. Die klassischen Motivfelder „Helfen“ und „Pflichtbewusstsein“ werden so um die Motivfelder „Gestaltungswillen“ und „Selbstbezug“ erweitert. Damit einhergehend sind auch die Ansprüche an die Tätigkeit gewachsen. Freiwillige von heute wollen zumeist:

- Spaß und Freude bei ihrem Engagement haben,
- mit interessanten Menschen zusammenkommen,
- mit ihrem Engagement etwas Sinnvolles für die Gemeinschaft tun,
- ihre Kompetenzen in das Engagement mit einbringen, Aufgaben selbst gestalten, Verantwortung übernehmen, beteiligt werden und aktiv an der Entwicklung der Organisation mitwirken,
- Möglichkeiten für projektorientierte und Kurzzeit-Engagements geboten bekommen,
- weniger über Verbandszugehörigkeit, sondern über Themen begeistert werden und
- sich nicht sofort und lebenslang an eine Organisation binden.



„Die Rahmenbedingungen haben sich immens verändert. Früher war es zumindest bei der AWO typisch, dass man eintritt und ein Leben lang dabei bleibt und sich dort engagiert. Das wollen Menschen nicht mehr. Freiwillige kommen heute auch nicht mehr so selbstverständlich zu einer Organisation wie früher. Das sind veränderte Bedingungen, auf die sich Organisationen einstellen müssen.“

**Barbara Helberg-Gödde**,  
zertifizierte AWO-  
Freiwilligen-Managerin



„Wir leben heute in einer anderen Welt. Die Freiwilligensurveys von Infratest und die Ergebnisse der Enquete-Kommission des Bundestages zur Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements belegen, dass es den vor über 20 Jahren diagnostizierten Strukturwandel gibt. Dies wirkt sich z.B. auf die Zugänge zum Engagement aus. Es kommen auch zunehmend sogenannte selbstbezogenen Motive – mit der Leitfrage: ‘Was habe auch ich von diesem Engagement?’ ins Spiel und der Fakt, dass sich viele Menschen heute auch bewußt als Nicht-Mitglieder engagieren wollen.“

**Heinz Janning**, Leiter  
der Beratungsgesellschaft  
für Bürgerengagement  
(Option BE)

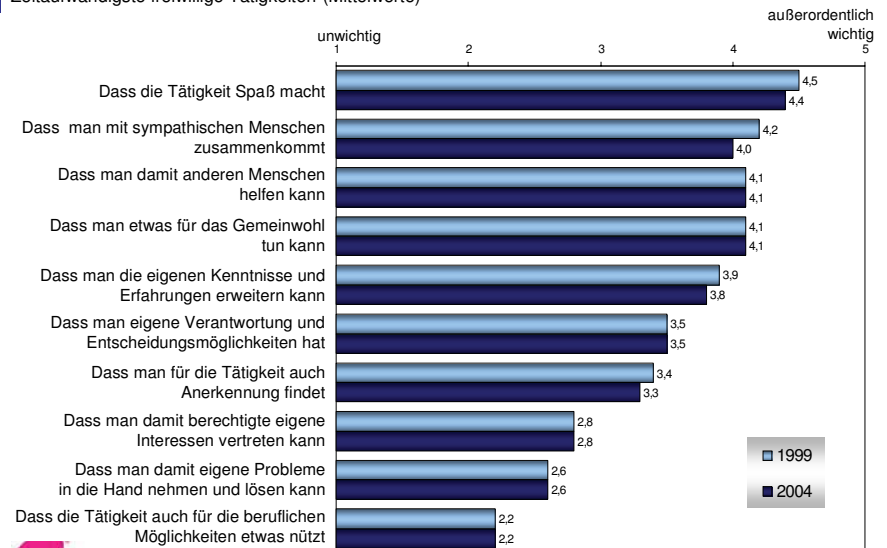


Impulsgeber

**Heinz Janning:** Er ist Fortbildner, Berater und Fachartikelautor rund um das Thema Freiwilligen-Engagement und hat die Freiwilligenagentur Bremen aufgebaut und 15 Jahre geleitet. Seit 2007 berät und begleitet er als Leiter der Beratungsgesellschaft für Bürgerengagement (Option BE) Non-Profit-Organisationen bei der Einführung eines systematischen und nachhaltigen Freiwilligen-Managements.

### Grafik 14 Erwartungen an die freiwillige Tätigkeit (1999 und 2004)

Zeitaufwändigste freiwillige Tätigkeiten (Mittelwerte)



tns infratest

Quelle: Freiwilligensurveys 1999 und 2004

Sozialforschung

Mit diesem Wandel geht auch der Wunsch vieler Engagierter nach einer neuen Begrifflichkeit für das für viele als etwas zu schwer klingende „Ehrenamt“ einher. Der neue Begriff des freiwilligen Engagements stellt stärker den Aspekt der Freiwilligkeit heraus und umfasst unentgeltliches, gemeinwohlbezogenes Engagement sowohl in selbstorganisierten Initiativen, Aktionsgruppen oder Projekten als auch in Vereinen und Non-Profit-Organisationen.

„Unsere größte Herausforderung ist zurzeit die Integration junger Menschen in unsere Organisation. Wir fragen uns, wie wir den Wandel vom ‚klassischen Mitglied‘ hin zur Integration von Menschen, die uns unterstützen, die uns gewogen sind, die uns kurzfristig Zeit spenden, gestalten können.“

**Dorthe Kötter**, Leiterin der Abteilung „Mitgliedschaft und Service“ bei Amnesty International Deutschland

„Wir in der AWO haben Schwierigkeiten, Menschen zu gewinnen, die sich in unseren Institutionen engagieren. Wir haben dagegen keine Schwierigkeiten Menschen für bestimmte Projekte wie die Tafeln zu gewinnen. Das sind in der Regel Nicht-Mitglieder. Wir haben nun die Herausforderung diesen Spagat zwischen Ehrenamtlichen mit zeitlich begrenztem, projekt-basiertem Engagement und unseren aufgebauten Strukturen zu meistern.“

eine Teilnehmerin in der Abschlussdiskussion auf der MuP-Fachtagung 2009

## Eine moderne Engagementförderung in gemeinnützigen Organisationen erkennt die veränderten Motive für freiwilliges Engagement an und stellt ihre Angebote darauf ein.

Non-Profit-Organisationen, die Freiwillige für ihre Organisation gewinnen und erfolgreich mit ihnen zusammenarbeiten möchten, müssen sich auf die veränderten Rahmenbedingungen einstellen. Das bedeutet, dass neben Organisationsinteressen stärker auch die Bedürfnis- und Motivlagen der zu mobilisierenden Freiwilligen einzubeziehen sind, ohne jedoch gewachsene Organisationsstrukturen zu vernachlässigen. Es gilt für die Gewinnung und Bindung von Freiwilligen, den „Eigensinn“ der Menschen zu pflegen und in der Zusammenarbeit zu berücksichtigen. Organisationen müssen sich heute fragen: Was benötigen Menschen für ein freiwilliges Engagement und was können Organisationen diesen Menschen bieten?

Gemeinnützige Organisationen können sich auf diese neuen Rahmenbedingungen einstellen, wenn sie u.a.:

- eine Strategie für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen in der Organisation unter diesen neuen Bedingungen entwickeln,
- neben den traditionell existierenden Arbeitsstrukturen und -formen in gemeinnützigen Organisationen, neue Formen der projektorientierten Mitarbeit mit interessanten, klar umrissenen Aufgaben entwickeln,
- Überlegungen anstellen, wie sie diese neuen Formen in die bestehende Organisationsstruktur integrieren können,
- attraktive Rahmenbedingungen für Freiwilligen-Engagement in der Organisation bereit stellen,
- neue Formen für die Ansprache von Freiwilligen finden und
- Geld und Ressourcen für das Freiwilligen-Engagement bereitstellen.

## Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Freiwilligen in einer gemeinnützigen Organisation ist ein ganzheitlicher Ansatz, der Grundhaltung, Organisationsstrukturen und -strategien umfasst.

Die professionelle Gestaltung von Freiwilligen-Engagement erfordert in einem ersten Schritt Überzeugungsarbeit nach innen, denn nachhaltige Zusammenarbeit mit Freiwilligen kann nur als zentraler Bestandteil der Organisationskultur verstanden und gestaltet werden. Nach der strategischen Entscheidung auf Führungsebene der Organisation für eine verstärkte Zusammenarbeit mit Freiwilligen und der Bereitstellung entsprechender Ressourcen gilt es erst einmal das „Haus zu richten“.

Folgendes Vorgehen empfiehlt sich, um in der Organisation Verständnis und Akzeptanz für eine nachhaltige Freiwilligenarbeit zu fördern und Freiwilligen-Engagement gewinnbringend sowohl für die Organisation als auch für die Freiwilligen zu gestalten:

- Entwicklung von Grundsätzen für ein Rahmenkonzept für die Freiwilligenarbeit mit:
  - der Beantwortung der Frage: Warum ist die Arbeit mit Freiwilligen in unserer Organisation so wichtig? (Stellenwert der Arbeit mit Freiwilligen),
  - identifizierten Engagementmöglichkeiten,
  - einer Abgrenzung der Arbeit der Hauptamtlichen und der Freiwilligen (Aufgaben, Verantwortung, Rechte und Pflichten),
  - festgelegten Kooperationsformen zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen (aber auch Konfliktbearbeitungs- und Beschwerdewege),
  - daraus abgeleiteten Leitlinien für die Umsetzung der Arbeit mit Freiwilligen in der Organisation (Standards, Vorlagen, Routinen, Verantwortliche und AnsprechpartnerInnen für Freiwilligenarbeit),
  - Festlegungen, was die Organisation Freiwilligen bietet (Unterstützungsangebote, Formen der Anerkennung, Partizipationsmöglichkeiten, Qualifizierung) sowie
  - mit Instrumenten für die kontinuierliche Verbesserung der Freiwilligenarbeit.
- Anpassung des Leitbilds.
- Kommunikation des Leitbildes nach innen und nach außen.

Die Einbeziehung der Verantwortlichen der Organisation in diesen Prozess der Leitbilderstellung und Aufgabenplanung für Freiwillige ermöglicht mögliche Ängste der Hauptamtlichen im Bezug auf die Freiwilligenarbeit zu entkräften und ist Voraussetzung, um ein plausibles Verständnis für und die Akzeptanz von Freiwilligenarbeit in der Organisation zu schaffen.

## Die professionelle Gestaltung der Zusammenarbeit mit Freiwilligen erfordert ein systematisches und nachhaltiges Freiwilligen-Management.

Auf der Grundlage strategischer Vorüberlegungen und den vorangestellten organisationsinternen Kommunikationsprozess kann aufbauend die Konzeption eines Freiwilligen-Managements mit entsprechenden finanziellen und personellen Ressourcen erfolgen.

Unter Freiwilligen-Management versteht man die kontinuierliche Planung, Organisation, Koordination sowie Aus- und Bewertung der Freiwilligen-Arbeit in der Organisation. Freiwilligen-Management ist nach dem **niederländischen Erfolgsmodell** „5 X B- Modell für ein Freiwilligen-Management“ als umfassender Prozess zu betrachten, in dem jede der fünf Stufen von binnenein (gewinnen), über begleiten (begleiten) und behouden (behalten, binden) bis hin zu belonen (anerkennen) und beëindigen (beenden) Berücksichtigung finden muss.


„Wir stellen dann immer wieder fest, dass Ehrenamtskampagnen auch ein Thema der Organisationsentwicklung sind und nicht vordergründig ein PR-Thema darstellen. Es funktioniert nicht, Dinge nach außen frisch und fröhlich zu kommunizieren, wenn es nach innen keine Verantwortung dafür gibt. Wir haben darüber auch auf der MuP-Fachtagung diskutiert: Man muss zuallererst das ‘Haus richten’, damit es auch Gäste findet.“

**Brigitte Kempkens,**  
K2. agentur für kommunikation, Bonn

„Wenn wir Freiwillige als Partner gewinnen wollen, dann brauchen wir hauptamtliches Personal und wir müssen auch ein Management zur Verfügung stellen, damit diese Partnerschaft zu guten Projekten befähigt werden kann.“

**Barbara Helberg-Gödde,**  
zertifizierte AWO-Freiwilligen-Managerin


---



„Herausforderung ist, Themen zu bearbeiten, die in den bisherigen Strukturen nicht aufgegriffen werden können. Neue Menschen für unsere Organisation zu interessieren, für die es bisher keine Anknüpfungspunkte gab. Alte Strukturen auf ihre Sinnhaftigkeit und Aktualität zu prüfen und ggf. weiter zu entwickeln.“

**Markus Römer**, Leiter der Abteilung Bildung/Weiterbildung der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

---



## binnenhalen: gewinnen

Nachdem in der Strategiedebatte der Organisation u.a. Engagementfelder identifiziert, Bedarfe geplant, Ressourcen bereit gestellt und ein Verantwortlicher für das Freiwilligen-Management qualifiziert und eingestellt wurde, ist es in dieser Phase wichtig, mehr über die Motive der Freiwilligen oder potenziell Aktiven zu erfahren, um ihnen ansprechende Engagementangebote zu unterbreiten, sie richtig anzusprechen und adäquat einzusetzen.

## begeleiden: begleiten

In dieser auch als Einführungsphase beschriebenen Stufe des „5XB –Modells“ geht es darum, als verantwortliche/r Freiwilligen-KoordinatorIn den Freiwilligen Orientierung innerhalb der Organisation zu geben (Vermittlung von Organisationswissen: Leitbild, Ziele, Arbeitsweisen, Strukturen, Regeln, wichtige AnsprechpartnerInnen), sie einzuarbeiten und unterstützend zu begleiten, damit ihnen der Einstieg erleichtert und eine erfolgreiche Arbeit in diesem Engagementfeld gefördert wird.

## behouden: behalten, binden

In der Phase des Behaltens und Bindens geht es darum, Freiwillige auch über die Phase der Einarbeitung hinaus zu begleiten, bei Fragen, Anliegen und Problemen zu beraten, Motivänderungen und Entwicklungswünsche der Freiwilligen frühzeitig zu erkennen, um darauf im Rahmen der Möglichkeiten der Organisation entsprechend reagieren zu können. Das Führen von regelmäßigen Feedback- und Entwicklungsgesprächen mit Freiwilligen ist in diesem Zusammenhang ein wichtiges Instrument.


## belonen: anerkennen

Freiwilligen-Engagement ist unentgeltlich. Neben der Freude an der Tätigkeit selbst und dem Gefühl mit seinem Engagement etwas Gutes für die Gesellschaft zu bewirken, ist eine angemessene Anerkennungskultur und ein wertschätzender Umgang miteinander in der Organisation – um die es in dieser Stufe geht – die Belohnung für das freiwillige Engagement. Für das Binden eines Freiwilligen an die Organisation gilt es aktiv in der Organisation eine Anerkennungskultur, die alle in der Organisation Tätigen umfassen muss, zu fördern, verschiedene Formen der Anerkennung zu definieren und zu etablieren sowie regelmäßig abzugleichen, ob die Erwartungen der Freiwilligen noch zur Anerkennungs- und Belohnungskultur der Organisation passen.

## beeindigen: beenden

Organisationen, die mit Freiwilligen arbeiten, sollten das Thema „Abschied des Freiwilligen“ – wie es in vielen Organisationen momentan noch üblich ist – nicht tabuisieren, sondern eine Abschiedskultur etablieren. Beispielsweise sollte Freiwilligen in einem gemeinsamen Abschiedsgespräch und durch die Ausstellung eines Zertifikats über das Engagement auch in dieser Phase Wertschätzung für das erbrachte Engagement in der Organisation entgegen gebracht und aufgezeigt werden, dass sie ohne schlechtes Gewissen gehen können und jederzeit wieder in der Organisation Willkommen sind. Neben dem Aufzeigen von Möglichkeiten, wie der Freiwillige mit der Organisation in Kontakt bleiben kann (Mitgliedschaft, Newsletter, Ehemaligenetzwerk, Veranstaltungen), gilt es in dieser Phase zudem, die gemeinsame Zusammenarbeit abschließend zu evaluieren und zu dokumentieren, damit Feedback im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozess wieder in die Freiwilligenarbeit der Organisation einfließen kann.


---



„Als wichtigstes Ergebnis der MuP-Fachtagung nehme ich die Anregung zur Ausstiegskultur mit. Diese gibt es in der SPD in dieser Form nicht. Vielmehr müssen sich 'Aussteiger' rechtfertigen warum sie die Partei im 'Stich' lassen. Hier kann und muss die Partei neue Wege gehen.“

**Lars Düsterhöft**, Vorsitzender der Jusos Berlin Treptow-Köpenick

---



Wenn gemeinnützige Organisationen Freiwillige für ein Engagement gewinnen möchten, müssen sie eine Strategie für die Zusammenarbeit entwickelt haben, Strukturen und Ressourcen für die Freiwilligenarbeit bereitstellen, sowie neben den „traditionellen“ Möglichkeiten, neue attraktive Formen der Mitarbeit entwickeln, aktiv bewerben und Freiwillige gezielt auswählen.

## Freiwillige für ein Engagement in der Organisation gewinnen

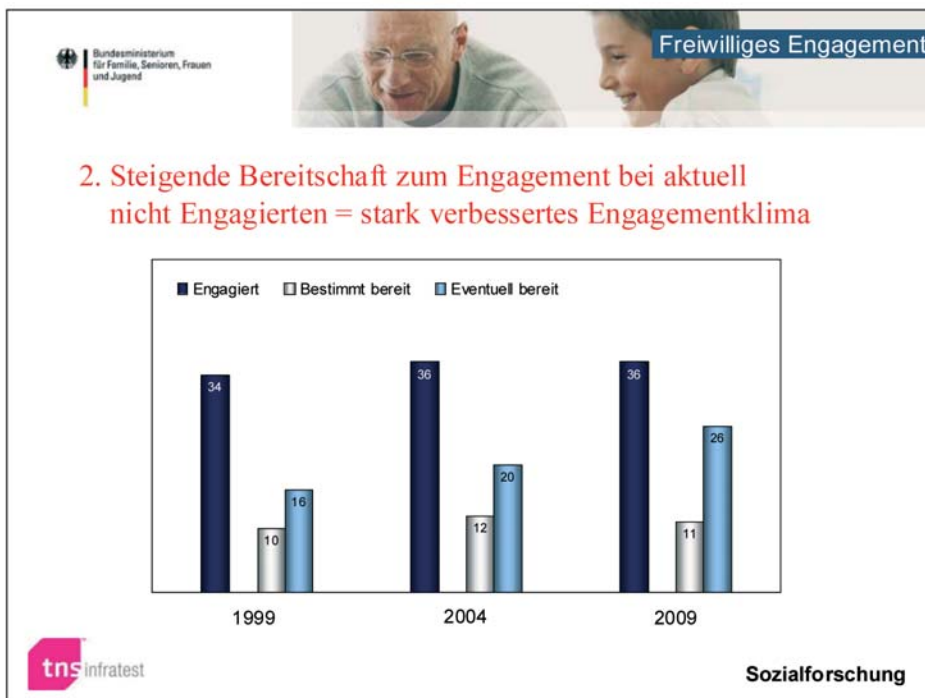


„In Umfragen in großen Unternehmen haben wir festgestellt, dass sehr viele Menschen Interesse daran haben, sich bei uns zu engagieren, aber noch nicht angesprochen wurden. Bei ver.di sind wir nun auf der Suche nach Wegen und Möglichkeiten, wie wir gerade diese Menschen erreichen können.“

Gabriele Schütze, ver.di



In Deutschland gibt es auch nach den Ergebnissen des 3. Freiwilligen surveys ein großes noch unausgeschöpftes Potenzial bei noch nicht Engagierten für das Freiwilligen-Engagement, an dem gemeinnützige Organisationen bei der Gewinnung und Mobilisierung Freiwilliger ansetzen können.



Quelle: Wissenschaftliche Befunde zum Thema Freiwilligen-Engagement in Deutschland: Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend: Informationen zum 3. Freiwilligen survey (1999-2009), unter: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Impulsgeber

**Frank Czwikla:** Er nimmt im AWO Unterbezirk Dortmund die Schnittstellenfunktion zwischen Verbandsarbeit und Freiwilligenarbeit wahr. Als zertifizierter Freiwilligenmanager ist er u.a. verantwortlich für den Aufbau, die Begleitung und Pflege von Freiwilligenprojekten in den Ortsvereinen der AWO und hat das AWO-Modellprojekt „Freiwilligenmanagement in der Behindertenhilfe“ geleitet.



„Wir brauchen ein anderes Bild in unseren Köpfen von Menschen, die sich freiwillig engagieren. Unsere Organisationen müssen sich um freiwillige MitarbeiterInnen bewerben. (...) Freiwillige wollen interessante Projekte und Aufgaben. (...) Die Leute, die sich bei uns melden oder die wir ansprechen, wollen etwas für die Gemeinschaft tun, fragen aber auch: 'Was habe ich denn davon? Was ist denn mein Gewinn dabei?'. Auf diese Faktoren muss man heute Rücksicht nehmen, denn sie erfordern einen anderen Umgang mit Freiwilligen.“

**Barbara Helberg-Gödde**,  
zertifizierte AWO-Freiwilligen-  
Managerin

„In Anbetracht einer Mobilisierungsquote von 10 % bis 15 % hat die SPD noch viel Potenzial. Es muss uns gelingen dieses Potenzial besser von Anfang an einzubinden und aktiv zu halten. Angebote an die Mitglieder zu unterbreiten, die über eine Beteiligung an Diskussionen hinaus gehen, ist eher selten. Es gibt aber durchaus Möglichkeiten verstärkt Mitglieder in konkrete Dinge einzubinden. Die Jusos Treptow-Köpenick bieten beispielsweise kostenlose Nachhilfe für sozial benachteiligte Kinder an. So können sich gut ein Dutzend junge Menschen konkret im Rahmen der SPD engagieren und auch etwas bewirken.“

**Lars Düsterhöft**,  
Vorsitzender der Jusos Berlin  
Treptow-Köpenick

## Bedürfnisse, Wünsche und Motive der Freiwilligen müssen verstanden und in attraktiven Engagementangeboten Berücksichtigung finden.

Die „traditionelle“ Art des Werbens von Freiwilligen durch persönliche Ansprache und die anschließenden Überlegungen, wo man die Interessenten am besten in der Organisation einsetzen kann, reichen allein nicht aus, um vorhandenes Engagementpotenzial aufzudecken und auszuschöpfen. Darüber hinaus sollte die Organisation ausgehend vom eigenen Bedarf neue attraktive, an den Bedürfnissen der Freiwilligen orientierte Engagementmöglichkeiten entwickeln.

## Engagementfelder in der Organisation identifizieren und daraus attraktive Tätigkeitsfelder formulieren

Zu Beginn geht es darum, im Sinne einer Bedarfserhebung systematisch mögliche Engagementfelder in der Organisation zu identifizieren und festzulegen, für welche konkreten Aufgaben man Freiwillige benötigt. Es besteht aber auch die Möglichkeit Engagementfelder in der Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen zu identifizieren. Daran schließt sich dann die konkrete Beschreibung dieser Aufgaben in Abgrenzung zu den Tätigkeitsbereichen der Hauptamtlichen an. Für die Identifizierung von Engagementfeldern empfiehlt sich folgendes Vorgehen (s. auch: C. Reifenhäuser, S.G. Hoffmann, T. Kegel in: Freiwilligen-Management, 2009):

- Dokumentation aller Tätigkeitsfelder der Organisation,
- Systematisierung der Aufgaben in jedem Tätigkeitsfeld und
- Herausfiltern bzw. Identifikation von geeigneten, attraktiven Aufgaben für Freiwillige, die entweder einzeln oder durch das Zusammenfassen mehrerer Aufgaben zu einem eigenen Tätigkeitsbereich für Freiwillige werden.

Im nächsten Schritt geht es nun darum, das Tätigkeitsfeld näher zu beschreiben. Hierfür sollen u.a. folgende Fragen beantwortet werden:

- Was genau sollen Freiwillige tun? (Arbeitsinhalte, Arbeitsumfang)
- Welches Ziel wird mit der Erledigung dieser Aufgabe verfolgt? (Sinn der Aufgabe)
- Wie viel Zeit sollen Freiwillige mitbringen? (Arbeits- und Besprechungszeit)
- Welche Anforderungen, Wünsche hat die Organisation an die Freiwilligen? (Bedarf der Organisation)
- Welche Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten sollen die Freiwilligen mitbringen? (Kompetenzen der Freiwilligen)
- Wie kann der Tätigkeitsbereich attraktiv beschrieben werden? (Beschreibung der Aufgaben)

## Attraktive Engagementangebote erstellen

Nachdem Tätigkeitsbereiche formuliert wurden, steht die Frage im Mittelpunkt, was die Organisation den Freiwilligen neben attraktiven Aufgaben und realistischen Zeitversprechen noch bieten kann, damit sie sich für ein Engagement gerade in dieser Organisation entscheiden. Eine Möglichkeit hierfür bietet die Gestaltung von attraktiven Rahmenbedingungen durch die Organisation für das Engagement, wie:

- AnsprechpartnerIn/MentorIn in der Organisation,
- logistische Unterstützung (Telefon, Schreibtisch ...),
- Versicherungsschutz (Haftpflicht, Unfall ...),
- Erstattung finanzieller Aufwendungen (Fahrtkosten ...),

- Fortbildungsmöglichkeiten,
- Perspektiven /Entwicklungsmöglichkeiten für Freiwillige in der Organisation und
- Ermöglichung von zusätzlichen Kontakten, Erlebnissen und Erfahrungen in der Organisation.

## Formulierung eines Engagementangebots

Aus den zusammengetragenen Informationen, kann nun ein Engagementangebot erstellt werden, in dem das Ziel des Engagements, die Beschreibung der Tätigkeit, der genaue Zeitaufwand, der Einsatzort, die für das Engagement erwarteten Kompetenzen und die unterstützenden Maßnahmen der Organisation aufgeführt sind.

Mit solch einem Engagementangebot erhalten Freiwillige eine genaue Vorstellung davon, was – sollten sie sich für dieses Engagement entscheiden – auf sie zukommen wird. Es empfiehlt sich insbesondere auch abgestufte Engagementangebote abzuleiten, um auch niedrigschwellige Einstiege zu ermöglichen.

Folgende Elemente sollten in einem Engagementangebot enthalten sein:

- griffige Überschrift, die das Engagementangebot beschreibt („Wir suchen ...“),
- Ziel des Engagements,
- Beschreibung der Tätigkeit,
- Einsatzdauer und Zeitaufwand,
- Einsatzort,
- erwartete Kompetenzen (Sie haben, wollen, können ...),
- unterstützende Maßnahmen (Wir bieten Ihnen...),
- AnsprechpartnerInnen und Kontaktdaten.



„Wir werden versuchen, exemplarisch – mit ausgewählten VertreterInnen unserer örtlichen Gliederungen – ‘Mitmachaufrufe’ zu ausgewählten Themen zu starten. Nach einer anschließenden Auswertung wollen wir die Erkenntnisse in einer handhabbaren Form für unsere gesamte Organisation nutzbar machen.“

**Markus Römer**, Leiter der Abteilung Bildung / Weiterbildung der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie




### Auszug aus einem Engagementangebot



Wir suchen Sie für ...	
Projektbezeichnung	Besuchsdienst
Projektnummer	13-06
Ort	86742 Hochaltingen/Fremdingen
Beginn Einsatz	jederzeit
Tätigkeit	Mitarbeit im Besuchsdienst des Alten- und Pflegeheimes.
Anforderungsprofil	Kontaktfreude
Zielgruppe der Freiwilligen	Menschen jeden Alters
Projektbeschreibung	Zwei Besuchsdienstgruppen besuchen regelmässig vor allem die Bewohnerinnen und Bewohner, die selten Besuch bekommen. Sie bieten überdies Ausflüge und Spazierfahrten an und organisieren die unterschiedlichsten Feiern im Jahreskreis. Ehrenamtliche Mitarbeiterinnen gehören zum unverzichtbaren Bestandteil unseres Aktivierungsprogrammes
Zeitaufwand	2 Stunden, vierzehntägig
Wir bieten	Versicherungsschutz Einführung und Begleitung der Besuchsdienstgruppe Führerschein erforderlich, da schlechte Busverbindung
Wir sind ...	
Name der Organisation	Schloß Hochaltingen
Träger	Deutscher Orden

Quelle: Caritasverbandes für die Diözese Augsburg e.V., unter: [www.caritas-augsburg.de](http://www.caritas-augsburg.de)

---



„Ja, wir orientieren uns sehr an dem niederländischen Beispiel und raten dazu, Menschen gleichberechtigt auf der Straße ins Gespräch zu bringen. Für die deutsche Kultur ist dies sehr ungewöhnlich. Damit haben wir immens gute Erfahrungen gemacht, weil Menschen individuell in der Regel wissen, welche Kompetenzen sie besitzen, aber nicht wissen, dass gerade diese Kompetenzen von anderen gebraucht bzw. gesucht werden.“

**Wolfgang Nafroth,**  
Kommunikationsberater

---



### **Paxis-Tipps:**

**Beispiel einer Kompetenzdatenbank** von Amnesty International: Hier tragen Mitglieder ihre Kenntnisse und Fähigkeiten, die sie sich innerhalb und außerhalb ihrer Tätigkeit bei Amnesty International angeeignet haben, ein, um die Arbeit der Organisation in verschiedenen Feldern zu unterstützen. unter: <https://intranet.amnesty.de> (Registrierung erforderlich)

---

Infos und Beispiele für **Mitmachaufrufe** als Mittel der Gewinnung von Freiwilligen, auf: Portal „Wegweiser Bürgergesellschaft“ – ein Projekt der Stiftung MITARBEIT, unter: [www.buergergesellschaft.de/praxishilfen](http://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen) (-> Freiwilligenkultur -> Freiwillige gewinnen)

---

Anregungen für **Video-Mitmachaufrufe:** [www.ehrenamts-videothek.de](http://www.ehrenamts-videothek.de)

---

Liste von **Freiwilligenagenturen:** <http://bagfa.de>

---

## **Der Erfolg für die Gewinnung von Freiwilligen ist maßgeblich davon abhängig, ob die geeigneten InteressentInnen zielgruppengerecht und über die richtigen „Werbekanäle“ angesprochen werden.**

Am erfolgreichsten ist eine Werbeaktion je stärker der Fokus im Engagementangebot auf den persönlichen und gesellschaftlichen Nutzen gelegt wird und je konkreter die Angebote gehalten sind. Nach der Erstellung des Engagementangebotes gilt es deshalb als erstes entsprechend der erwarteten Kompetenzen und Fähigkeiten zu recherchieren, welche potenziellen Freiwilligen – auch die Bekannten und Mitglieder der Organisation zählen zu potenziellen Freiwilligen – diese Fähigkeiten mitbringen und für dieses Angebot am ehesten in Frage kommen.

In einem zweiten Schritt ist zu prüfen, ob das Angebot zu den Interessen, Motiven, Lebenslagen der Zielgruppe passt, diese auch ausreichend im Engagementangebot berücksichtigt und in einer zielgruppengerechten Sprache formuliert sind. Im Anschluss daran gilt es das Engagementangebot diesbezüglich anzupassen und über zielgruppengerechte Kanäle zu bewerben.

Beim Bewerben der Engagementangebote, gibt es mehrere Möglichkeiten, z.B. über:

- hauseigene Medien wie Internetseiten, E-Mail, schwarzes Brett, Verbandspublikationen, Flyer / Plakate oder durch direkte persönliche Ansprache (z.B. zum Tag der offenen Tür, in der Fußgängerzone ...),
- externe Medien wie Anzeigen / Artikel in Zeitungen, Werbespots im Radio und Kino oder Infostände (bei Veranstaltungen, Messen, bei Bürgerfesten, bei Partnerorganisationen) oder
- über Kooperationen mit Freiwilligenagenturen / -börsen oder Partnerorganisationen.

## **Die gezielte Auswahl der Freiwilligen für ein bestimmtes Engagementangebot ist ein wichtiger Schritt, wenn es um die Gewinnung und den weiteren Verbleib der Freiwilligen in der Organisation geht.**

Melden sich nun InteressentInnen auf ein Engagementangebot geht es in der letzten Phase der Gewinnung darum, sicherzustellen, dass die Vorstellungen und Forderungen der Organisation zu den Wünschen und Möglichkeiten der Freiwilligen passen und diese gezielt auszuwählen.

Hierfür bieten sich das Führen von *Erstgesprächen* an, in dem Freiwillige und die Organisation sich gegenseitig kennenlernen können, Interessen, Motivation und Erwartungen miteinander abgeglichen, Orientierung gegeben und Verbindlichkeiten für die Zusammenarbeit – wenn möglich auch schriftlich – festgelegt werden. Das Angebot einer Schnupperphase ist eine weitere Möglichkeit, festzustellen, ob Organisation und Freiwillige wirklich zusammen passen, und bietet wie das Erstgespräch auch eine Basis für eine gute Zusammenarbeit.



„Freiwillige müssen gezielt ausgewählt werden, damit sie immer an dem passenden Ort ihren Fähigkeiten entsprechend in einer passenden Aufgabe eingesetzt werden. Zudem bieten wir neben fachlichen Qualifikationen auch eine Art Coaching für unsere freiwilligen MitarbeiterInnen an.“

**Barbara Helberg-Gödde,**  
zertifizierte AWO-Freiwilligen-Managerin



## Checkliste / Leitfaden für das Erstgespräch mit ehrenamtlich Interessierten



- 1. Gegenseitige persönliche Vorstellung / "Warming-up-Phase"**
- 2. Interesse klären - Einsatz „Fragebogen für InteressentInnen“**
  - persönliches Interesse, eigene Erfahrungen, Fähigkeiten
  - Wünsche, auch in Bezug auf Zeitbudget erfragen
- 3. Vorstellung des Caritasverbandes**
  - ggf. kurze Darstellung der geschichtlichen Entwicklung
  - Leitbild / ideeller Hintergrund
  - Fachdienste
  - Strukturen
- 4. Möglichkeiten für ehrenamtliches Engagement benennen**
  - Hauptaufgaben in den verschiedenen Fachbereichen
  - ggf. weitere Möglichkeiten (Projekte etc.)
  - aktueller Bedarf
- 5. Rahmenbedingungen erläutern**
  - Einführung, Begleitung, Kontaktpersonen
  - Versicherungsschutz
  - Möglichkeiten der Kostenerstattung
  - Angebote: Veranstaltungen für ehrenamtliche MitarbeiterInnen, Möglichkeiten der Fortbildung etc.
  - über Form einer evtl. Beendigung der Tätigkeit sprechen
  - ggf. Formalien (Kontrakt, Schweigepflichtserklärung etc.) erklären
- 6. Absprachen treffen**
  - konkrete Aufgabe anbieten
  - Möglichkeit zur Hospitation anbieten
  - Bedenkzeit ermöglichen
  - Probezeit anbieten
  - weiteres Vorgehen vereinbaren
- 7. Bei Bedarf Infomaterialien aushändigen**  
(s. Liste)
- 8. Für das Interesse bedanken**

Quelle: Aus einer Zusammenstellung für die ehrenamtliche Arbeit des Caritasverbands Rhein-Sieg e.V.



Der Erfolg einer Non-Profit-Organisation hängt maßgeblich von der guten Zusammenarbeit der Hauptamtlichen mit Freiwilligen und den Mitgliedern der Organisation ab.

## Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Freiwilligen

„Die verschiedenen Engagementformen müssen sich innerhalb einer Organisation allein wegen der immer stärkeren Ausdifferenzierung der Motive und Einstellungen von Engagierten ebenfalls unterscheiden. Ein wichtiger Schritt für ein erfolgreiches Freiwilligen-Management ist das Erreichen eines positiven Nebeneinander des traditionellen und des so genannten neuen Ehrenamtes, bei dem man sich mit gegenseitiger Akzeptanz – ja sogar Respekt begegnet.“

**Heinz Janning**, Leiter der Beratungsgesellschaft für Bürgerengagement (Option BE)

### Unterschiedliche Rollen und Interessen der Hauptamtlichen und Freiwilligen und Unsicherheiten bzgl. der Zuständigkeiten und der Informations- und Kommunikationswege behindern die erfolgreiche Zusammenarbeit.

Non-Profit-Organisationen sind auf die Unterstützung der Freiwilligen angewiesen. Viele Hauptamtliche sehen die Freiwilligen jedoch als Konkurrenz, haben Angst durch den Einsatz von Freiwilligen ihren Arbeitsplatz zu verlieren und Bedenken das die Arbeitsqualität dadurch absinkt. Freiwillige fühlen sich auf der anderen Seite oft von Hauptamtlichen nicht ernst genommen und deren Entscheidungsgewalt, was die Ressourcen, Informationsweitergabe, aber auch Mitsprachemöglichkeiten betrifft, ausgeliefert.

Diese speziellen Beziehungsdynamiken können eine professionelle Zusammenarbeit stark behindern, deshalb gilt es genauer zu analysieren, was die Ursachen dafür sind.

### Unterschiedliche Rollen und Erwartungen von Hauptamtlichen und Freiwilligen

Unterschiedliche Rollen von Hauptamtlichen und Freiwilligen und damit zusammenhängende unterschiedliche Erwartungen an die Zusammenarbeit sind eine Ursache.

**Hauptamtliche** sind vertraglich an die Organisation gebunden mit fixierten Rechten, Pflichten und Verantwortungsbereichen. Sie erhalten ein Einkommen und sehen sich selbst in der Verantwortung, was die Arbeitsergebnisse der Freiwilligen betrifft, da sie diese oft in der Organisation vertreten müssen. Dies, aber auch der Aspekt, dass in vielen Organisationen kein Konzept bzgl. der Zusammenarbeit mit Freiwilligen erstellt und keine weiteren Ressourcen hierfür bereit gestellt werden, schürt die Erwartung vieler Hauptamtlicher, dass die freiwilligen Mit-

Impulsgeberin

**Barbara Helberg-Gödde:** Sie berät und betreut für den AWO Unterbezirk Ennepe-Ruhr 31 Ortsvereine. Als zertifizierte AWO-Freiwilligenmanagerin und Supervisorin (DGSV) ist sie u.a. für den Aufbau, die Begleitung und Pflege von Freiwilligenprojekten auf Kreisebene sowie für die Qualifizierung von Freiwilligen in der AWO verantwortlich.

arbeiterInnen sich den Regeln der Organisation bedingungslos unterzuordnen haben, dass sie die Hauptamtlichen unterstützen müssen, wenig Ansprüche haben dürfen und keine zusätzliche Arbeit machen sollen.

**Freiwillige** möchten hingegen als MitarbeiterInnen auf gleicher Augenhöhe angesehen werden und nicht als Lückenbüßer fungieren. Sie ziehen ihre Motivation aus der Tätigkeit für die Organisation und aus dem guten Gefühl des Helfens und Gebrauchtwerdens. Deshalb wollen sie nach ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten projekt- oder themenorientiert eingesetzt werden, wollen Ideen einbringen und Spaß bei ihrem Engagement haben, aber auch Anerkennung und Partizipationsmöglichkeiten sind ihnen wichtig.

Nur durch eine Offenlegung dieser unterschiedlichen Rollen, einen Abgleich der Erwartungen in einem gemeinsamen Gespräch zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen sowie ein aufeinander Eingehen, kann diesen Dynamiken begegnet werden.

## Unsicherheiten im Bezug auf Zuständigkeiten sowie Informations- und Kommunikationswege

Zusätzliche Ängste, Vorurteile und Konflikte zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen werden geschürt, da in vielen Organisationen Unsicherheiten herrschen, was die Zuständigkeiten sowie die richtigen Informations- und Kommunikationswege zwischen beiden Gruppen betrifft.

**Eine gemeinsam entwickelte Strategie für die Freiwilligenarbeit, geklärte Zuständigkeiten, festgelegte Informations- und Kommunikationswege zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen sowie ein funktionierendes Betreuungssystem bereiten den Boden für eine professionelle und erfolgreiche Zusammenarbeit.**

Trotz der unterschiedlichen Interessenlagen und Motive und den damit zusammenhängenden Erwartungen der einzelnen Akteure an die gemeinsame Arbeit, kann durch folgende Vorgehensweise der Boden für eine professionelle und erfolgreiche Zusammenarbeit in der Organisation bereitet werden:

## Eine Organisationskultur, die Freiwilligenarbeit wertschätzt und als integralen Bestandteil der Arbeit der Organisation betrachtet

Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Freiwilligen ist eine Organisationskultur, die den Wert der Freiwilligenarbeit zu schätzen weiß und diese als integralen Bestandteil der Arbeit der Organisation betrachtet. Ein gemeinsam mit den Verantwortlichen entwickeltes Leitbild für den Umgang mit Freiwilligen in der Organisation, das gewachsene Strukturen mit berücksichtigt, bildet hierfür die Grundlage und kann bereits mögliche Ängste und Vorbehalte ausräumen.

## Klarheit und Transparenz über Aufgaben, Einsatzbereiche sowie über Rechte und Pflichten von Hauptamtlichen und Freiwilligen

Für die Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen ist es zudem entscheidend, unnötige Konkurrenz zu vermeiden und Verbindlichkeiten und Verlässlichkeiten für beide Seiten aufzubauen. Bereits im Vorfeld der Anwerbung von Freiwilligen sollte deshalb eine klare Arbeitsteilung vorgenommen werden mit abgegrenzten Zuständigkeiten, Verantwortungsbe-

„Schaut man sich heute Leitbilder von NPOs an, kommen Freiwillige darin kaum oder oft nicht angemessen vor. Wenn man aber freiwilliges Engagement als eigenwertigen Bestandteil der Zielerreichung von Organisationen ernst nehmen möchte, dann sollte dies auch im Selbstverständnis und in der zugrundeliegenden Mentalität der Organisation sicht- und fühlbar zum Ausdruck kommen.“

„Das Verhältnis von haupt- und ehrenamtlich Tätigen muß transparent, sowohl abgrenzend (spezifisch) als auch im Verhältnis zueinander (komplementär), definiert und möglichst in Tätigkeitsprofilen beschrieben sein.“

**Heinz Janning**, Leiter der Beratungsgesellschaft für Bürgerengagement (Option BE)

reichen und Aufgaben. Die jeweiligen Aufgabenbereiche müssen zudem genau definiert und entsprechend kommuniziert werden, damit sowohl hauptamtliche als auch freiwillige MitarbeiterInnen wissen, was auf Sie zukommt.

Für eine sich gegenseitig bereichernde Zusammenarbeit gilt es zudem sich gegenseitig kennen zu lernen, die Erwartungen abzuklären und zu vereinbaren, an welchen Stellen man miteinander kooperiert und welche Regeln der Zusammenarbeit und gegenseitigen Information gelten.

In sogenannten Erstgesprächen, wenn sie auf gleicher Augenhöhe stattfinden, können Hauptamtliche und Freiwillige Sicherheit für die gemeinsame Zusammenarbeit gewinnen, indem:

- unterschiedliche Erwartungen und Interessen miteinander abgeklärt und Aufgabenbereiche ggf. angepasst werden,
- die klare Teilung der Aufgaben und Verantwortungsbereiche zwischen der Hauptamtlichen- und Freiwilligenarbeit transparent gemacht wird,
- gemeinsam Qualitätsmerkmale der Arbeit festgelegt werden,
- Rechte und Pflichten beider Seiten aufgezeigt und festgelegt werden („Was kann der Freiwillige von der Organisation erwarten?“, „Was wird vom Freiwilligen erwartet?“),
- gemeinsame Informations- und Kommunikationswege vereinbart werden und
- Mechanismen für eine konstruktive und lösungsorientiert geführte Auseinandersetzungen besprochen werden.

Es ist empfehlenswert die besprochenen und abgestimmten Punkte in einer *Engagementvereinbarung*, die im gegenseitigen Einvernehmen ausgehandelt und individuell gestaltet werden muss, festzuschreiben. Eine solche Engagementvereinbarung schafft Sicherheit und Verbindlichkeit und ist Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

### Beispiel für eine Engagementvereinbarung

**Caritasverband Rhein-Sieg e.V.**  
Wilhelmstr. 155-157, 53721 Siegburg

**Vereinbarung**

Zwischen \_\_\_\_\_

Und Name: \_\_\_\_\_ Vorname: \_\_\_\_\_  
 Straße: \_\_\_\_\_  
 PLZ/ Ort: \_\_\_\_\_  
 Telefon: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_  
 E-Mail: \_\_\_\_\_

**1. Arbeitsbereich**  
 Frau/Herr \_\_\_\_\_ erklärt sich bereit, in folgendem Arbeitsbereich \_\_\_\_\_ ehrenamtlich mitzuarbeiten. Sie/er ist bereit, die Ziele des Caritasverbandes in diesem Bereich mitzutragen. Grundlage ist das Leitbild des Caritasverbandes.

**2. Aufgabe**  
 Frau/Herr \_\_\_\_\_ übernimmt ab \_\_\_\_\_ folgende Aufgabe: \_\_\_\_\_  
 Ansprechpartner/in für Fragen zur Aufgabe ist \_\_\_\_\_  
 Darüber hinaus können sich ehrenamtliche Mitarbeiter/innen auch an \_\_\_\_\_ wenden.

**3. Zeitaufwand**  
 Der Zeitaufwand beträgt einmalig/monatlich/wöchentlich ca. \_\_\_\_\_ Stunden.  
 Sie/er ist bereit, zu folgenden Zeiten \_\_\_\_\_/regelmäßig die ihm/ihr übertragenen Aufgaben zu übernehmen.  
 Veränderungen werden wechselseitig abgesprochen.

**4. Fortbildung und Praxisberatung**  
 Der Caritasverband gewährleistet nach Absprache kostenlos interne Fortbildung und Praxisberatung. Die Übernahme der Kosten für externe Fortbildungen ist im Rahmen der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel ebenfalls nach Absprache möglich.

**5. Erstattung von Kosten**  
 Die ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen haben im Rahmen der Möglichkeiten des Caritasverbandes Anspruch auf Erstattung von Fahrtkosten und anderer von ihnen für den Caritasverband erbrachten Aufwendungen.

**6. Versicherungsschutz**  
 Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen sind in ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit für den Caritasverband haftpflicht- und unfallversichert. Sie erhalten schriftliche Informationen zum Versicherungsschutz.  
 Ansprechpartner/in für Versicherungsfragen ist Herr Schwäbe, Telefon 02241/1209-151.

**7. Tätigkeitsnachweis**  
 Auf Wunsch erhalten ehrenamtliche Mitarbeiter/innen eine Bescheinigung über den Inhalt und Umfang ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit sowie über die Teilnahme an Fortbildungen.

**8. Schweigepflicht**  
 Während und nach Beendigung ihrer Mitarbeit sind ehrenamtliche Mitarbeiter/innen verpflichtet, über die ihnen bei ihrer Tätigkeit bekannt gewordenen Angelegenheiten Verschwiegenheit zu bewahren und bestätigen dies schriftlich.

**9. Beendigung der Tätigkeit**  
 Es ist der Wunsch des Caritasverbandes, dass die gemeinsame Arbeit auch in einem abschließenden Gespräch miteinander beendet wird. Wenn ehrenamtliche Mitarbeiter/innen ihre Tätigkeit beenden möchten, sollte der Caritasverband rechtzeitig informiert werden.

Ort/Datum \_\_\_\_\_  
 Ehrenamtliche/r Mitarbeiter/in \_\_\_\_\_ Ansprechpartner Ehrenamt \_\_\_\_\_

Quelle: Aus einer Zusammenstellung für die ehrenamtliche Arbeit des Caritasverbands Rhein-Sieg e.V.

## Konstante unterstützende Begleitung der Freiwilligen

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen ist der Aufbau eines Betreuungssystems. Hauptamtlichen MitarbeiterInnen muss ein Zeitkontingent für die professionelle Organisation der Zusammenarbeit mit Freiwilligen eingeräumt werden. Es gilt Freiwillige für ihr Engagement zu befähigen und sie während ihres Engagements unterstützend zu begleiten. Hierzu zählen u.a.:

- das Führen eines Erstgespräches und die Feststellung der Passung,
- eine professionelle Einarbeitung (Vorstellung des Leitbilds, der Ziele, Arbeitsweisen, Strukturen, Regeln und der MitarbeiterInnen der Organisation, Kennenlernen der Tätigkeit, notwendige Qualifikationsmaßnahmen),
- die Unterstützung von Freiwilligen bei der Erfüllung der Aufgaben (Bereitstellung von Infrastruktur, schnelle Antworten bei Fragen, Abhilfe bei Problemen, einfacher Zugang zu benötigten Ressourcen),
- regelmäßige Feedback- /MitarbeiterInnengespräche (Lob, Anerkennung, konstruktive Kritik),
- das Heranführen von Freiwilligen an bestehende Strukturen in der Organisation,
- eine Kultur der Wertschätzung und Anerkennung,
- das Aufzeigen von Partizipationsmöglichkeiten,
- das Erkennen von Entwicklungspotenzialen, die Förderung von Kompetenzen Freiwilliger und
- wenn notwendig, die Bereitschaft der Organisation ggf. Tätigkeitsbereiche hauptamtlicher Arbeit umzustrukturieren.

Werden diese Aspekte berücksichtigt, mögliche Beziehungs-Dynamiken offen angesprochen und auftretende Unstimmigkeiten auf konstruktive Art und Weise gelöst, ist der Weg für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Freiwilligen geebnet und Freiwilligenarbeit wird in der Organisation nicht als Konkurrenz und störend, sondern als Sahnehäubchen hauptamtlicher Arbeit wahrgenommen.



„Nicht nur die AWO, alle Organisationen müssen hauptamtliches Personal wie AnsprechpartnerInnen und KoordinatorInnen bereitstellen, die für diese veränderten Bedingungen ausgebildet sind und einen geschulten Blick besitzen.“

**Barbara Helberg-Gödde,**  
zertifizierte AWO-Freiwilligen-Managerin





Nicht nur Organisationen sondern auch ganze Kommunen können Rahmenbedingungen schaffen, die bürgerschaftliches Engagement fördern. Die Nürtinger „3 Ws“ der Anerkennung werden ausführlicher beschrieben in: Broschüre „Nürtinger Anerkennungskultur“, Quelle: Stadt Nürtingen, unter: [www.buergerorientierte-kommune.de](http://www.buergerorientierte-kommune.de) (> Best Practices > Anerkennungskultur)

„Zirka 40 Prozent der Nürtinger BürgerInnen engagieren sich. Eine angemessene Anerkennungskultur, die in Nürtingen mit Hilfe der 'Nürtinger 3 Ws' (Wertschätzung, Würdigung und Weiterbildung) praktiziert wird, hat für die Nachhaltigkeit in der Zusammenarbeit mit Engagierten einen sehr hohen Stellenwert.“

**Otmar Heirich**, Oberbürgermeister der bürgerorientierten Kommune Nürtingen

Weitere Informationen zu der bürgerorientierten Kommune Nürtingen finden Sie unter:

[www.nuertingen.de/engagement](http://www.nuertingen.de/engagement)

#### Praxis-Tipp:

Es gibt neben der Ehrennadel viele Formen der persönlichen Wertschätzung und Anerkennung, die in der täglichen Zusammenarbeit Anwendung finden können. Beispiele hierfür finden Sie in:

„101 Möglichkeiten Dankel zu sagen“ der Freiwilligenagentur Bremen, unter:

[http://seminare.fes-online-akademie.de/send\\_file.php/dokumente/sem\\_109/Danke.pdf](http://seminare.fes-online-akademie.de/send_file.php/dokumente/sem_109/Danke.pdf)

#### Impulsgeber

**Werner Zimmer-Winkelmann:** Er ist Geschäftsführer von Quest network und MuP-Trainer. Seit 1990 berät und begleitet er Personal- und Organisationsentwicklungsprojekte, u.a. in Verbänden und Gewerkschaften. Seine Themenschwerpunkte sind Organisationsveränderung, Projektmanagement und Gruppendynamik.

Ein wertschätzender Umgang miteinander und eine gelebte Kultur der Anerkennung, die Freiwillige in ihrem Engagement anerkennt, fördert und unterstützt, stärkt freiwilliges Engagement innerhalb der Organisation sowie die Organisation selbst.

## Motivation und Anerkennungskultur in der Arbeit mit Freiwilligen

Eine Kultur der Anerkennung innerhalb der Organisation ist entscheidend für die Motivation und das dauerhafte Engagement von Freiwilligen in der Organisation.

### Die Form der Anerkennung ist abhängig von der Motivation des Einzelnen, sich einzubringen.

Es gibt jedoch kein Patentrezept oder die einzig wahre Lösung. Freiwillige engagieren sich aus ganz unterschiedlichen Motiven – häufig aus einer Kombination altruistischer und selbstbezogener Motive heraus. Sie haben ihre eigenen Vorstellungen, Wünsche, Ziele und ihr eigenes Verständnis für eine gute Zusammenarbeit, die es für Organisationen zu berücksichtigen gilt. Ein Gespür für die Eigenmotivation der Freiwilligen ist deshalb Voraussetzung für eine angemessene Anerkennung. Organisationen müssen ihre Freiwilligen gut kennen und dementsprechend angemessene Formen der Wertschätzung und Anerkennung etablieren.

### Persönliche Anerkennung und die Vermittlung des „Gebrauchtwerdens“ ermöglichen den Aufbau Emotionaler Bindungen des Freiwilligen an die Organisation.

Neben einer sinnstiftenden, herausfordernden und an den Bedürfnissen der Freiwilligen orientierten Engagementmöglichkeit sowie passenden von der Organisation bereitgestellten Rahmenbedingungen für das Engagement (z.B. Infrastruktur, Versicherungsschutz, Fortbildung, Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten in der Organisation) geht es insbesondere auch darum, Freiwilligen im täglichen Umgang zu vermitteln und vorzuleben, dass sie ein wichtiger Teil der Organisation sind. Freiwillige wollen das Gefühl haben, dass sie gebraucht werden und sowohl ihre Arbeit anerkannt als auch sie als Personen in der Organisation geschätzt werden.

Um Freiwilligen diese Art von persönlicher Anerkennung zu zeigen, gilt es folgende Aspekte zu berücksichtigen:

## Gute Betreuung und regelmäßige Kommunikation auf Augenhöhe

Es gilt in regelmäßigen Feedback-, MitarbeiterInnen- und Teamgesprächen Freiwillige während ihres Engagements ausreichend zu informieren und unterstützend zu begleiten. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, eine offene Kommunikationskultur zu etablieren sowie eine Gesprächskultur aufzubauen, in der Ängste und Unsicherheiten offen angesprochen werden können. Um dies gewährleisten zu können muss es eine/n Verantwortliche/n für die Betreuung der Freiwilligen (eine/n Freiwilligen-KoordinatorIn) geben.

## Die Weiterentwicklung der Freiwilligen fördern

In regelmäßigen Feedback- und Entwicklungsgesprächen sollten Freiwilligen-Koordinatoren erfragen, ob das Tätigkeitsfeld für die Freiwilligen noch interessant genug ist, ob es konkrete Wünsche nach Weiterentwicklung gibt und ihnen darauf aufbauend aufzeigen, welche Perspektiven und Entwicklungen für sie in der Organisation möglich sind. Förderung von Weiterentwicklung bedeutet aber auch Freiräume innerhalb der Aufgabe zuzulassen und Freiwilligen Qualifizierungsmaßnahmen zu ermöglichen.

## Den Freiwilligen etwas zutrauen und sie in Organisationsprozesse mit einbinden

Es gilt Freiwilligen aufzuzeigen, dass man ihnen vertraut und bereit ist Verantwortung an sie zu übertragen. Das beginnt mit der gemeinsamen Abstimmung zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen, wenn es um die Erstellung und Änderung von Freiwilligenaufgaben geht und kann bis hin zur Einbeziehung der Freiwilligen in Entscheidungsprozesse der Organisation durch verschiedene Mitbestimmungs- und Partizipationsmöglichkeiten reichen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass Hauptamtliche auch bereit sind Verantwortung abzugeben.

## Räume für Begegnungen ermöglichen und so etwas wie Heimat schaffen

Viele Freiwillige haben neben ihrem Engagement das Bedürfnis nach Kontakten, Erlebnissen und zusätzlichen Erfahrungen innerhalb der Organisation. Organisationen sollten diesen Bedürfnissen z.B. durch die Schaffung von Räumen für Begegnung (Ausflüge, gesellige Feste, Veranstaltungen), die dem Austausch und der Vernetzung der Organisationsmitglieder dienen, entgegen kommen, da dies die emotionale Bindung der Mitglieder an die Organisation fördert.

## Der Freiwillige als Mensch zählt

Freiwilligen sollte ebenfalls vermittelt werden, dass sie auch als Mensch von der Organisation geschätzt werden. Das kann dadurch geschehen, dass sich Verantwortliche in der Organisation Zeit für echte Kommunikation mit den Freiwilligen nehmen, ein offenes Klima für das Eigentliche herrscht und Freiwilligen mit kleinen Aufmerksamkeiten (persönliche Gespräche, Karten ...) z.B. zum Geburtstag, zu Weihnachten oder für langjährige Mitarbeit gezeigt wird, dass sie zur „Familie“ der Organisation gehören.

Da Freiwillige keine finanziellen Anreize für ihr Engagement erhalten, geht es vor allem um den Aufbau emotionaler Bindungen des Freiwilligen zur Organisation. Ein wertschätzender Umgang miteinander und eine gelebte Kultur der Anerkennung tragen entscheidend dazu bei und ermöglichen, dass Freiwillige sich besser mit den Zielen und Anliegen der Organisation identifizieren.



„Die Kommune Nürtingen hat seit 1991 eine Geschäftsstelle für Bürgerengagement mit einem Hauptamtlichen eingerichtet, die sich ausschließlich dem Struktur- aufbau von bürgerschaftlichem Engagement widmet. Diese Geschäftsstelle fungiert als Ansprechpartner für Freiwillige, verfügt über Kontakte zum hiesigen Gemeinderat und führt sogenannte Sozialkonferenzen durch, so dass eine Schnittstellenfunktion strukturell geschaffen wurde.“

**Otmar Heirich**, Oberbürgermeister Nürtingen



„Unsere Ehrenamtlichen bei den Tafeln sind in sämtliche Prozesse mit eingebunden. Wir haben die Ehrenamtlichen z.B. auch an der Entwicklung eines gemeinsamen Leitbilds beteiligt.“

**Edeltraut Graeßner**, Vorsitzende des Landesverbands der Tafeln in Niedersachsen und Bremen e.V.



„Wir bieten auch den Raum, dass Freiwillige zu anderen Freiwilligen Kontakt finden.“

**Barbara Helberg-Gödde**, zertifizierte AWO-Freiwilligen-Managerin



„In der Alltagssprache des Freiwilligen-Managements finden sich oft Analogien zur Arbeitswelt. Das passt m.E. nicht. Freiwilliges Engagement ist ein Wert an sich, dessen Merkmal u.a. auch die Freiwilligkeit ist. Freiwilligkeit ist hier nicht nur gemeint als Chance auf Auswahl, sondern als Möglichkeit zur Selbstbestimmung. Viele Freiwillige wollen z.B. gut vorbereitet sein und qualifiziert handeln können, aber bewusst Laien bleiben und nicht Semi-Professionelle sein und dazu geschult werden. Diesen Eigensinn der Engagierten gilt es im Freiwilligen-Management zu erkennen und zu unterstützen.“

**Heinz Janning**, Leiter der Beratungsgesellschaft für Bürgerengagement (Option BE)



„Auf der MuP-Fachtagung haben die TeilnehmerInnen viel über kurzfristiges Engagement gesprochen, aber es geht auch darum, eine Bindung herzustellen. Immer wieder neue Menschen zu mobilisieren ist für die verschiedenen Organisationen zu aufwändig. Es geht also darum eine Kultur zu schaffen, in der Einzelne natürlich kommen und gehen können, aber eben nicht permanent.“

**Brigitte Kempkens**, K2. Agentur für Kommunikation, Bonn

Freiwillige über einen langen Zeitraum zu halten heißt, sie immer wieder für eine Mitarbeit zu begeistern.

## Professionelle Organisation dauerhafter Mitwirkung von Freiwilligen. Ein Resümee.

Dauerhafte Bindung von Freiwilligen kann nur gelingen, wenn professionelles Freiwilligen-Management Hand in Hand geht mit einer Organisationskultur, die von Anerkennung und Akzeptanz geprägt ist.

Verschiedene Elemente sind neben einer guten Vorbereitung der Freiwilligenarbeit in der Organisation grundlegend für ein nachhaltiges Freiwilligen-Management und somit für die dauerhafte Einbindung von Freiwilligen.

„Wenn ich mich darauf einlasse, mit Freiwilligen zu arbeiten, hat das zur Konsequenz, dass ich in der Organisationsentwicklung in meiner eigenen Organisation Veränderungen vornehmen muss. Freiwillige bringen etwas Neues mit, bringen neue Themen, neue Sichtweisen und einen kritischen Blick auf unsere hauptamtliche Arbeit mit. Unsere Organisatoren müssen sich darauf einstellen und sich dementsprechend verändern.“

**Barbara Helberg-Gödde**, zertifizierte AWO-Freiwilligen-Managerin

### Eine wertschätzende anerkennende Organisationskultur

Die Organisationskultur sollte neben einem wertschätzenden Umgang miteinander, Freiwilligen ermöglichen, sich selbst in der Organisation wiederzufinden, sie mit zu gestalten und sich in ihr weiterzuentwickeln. Das erfordert von Seiten der Organisation eine gewisse Offenheit und eine wohlwollende, aufgeschlossene Haltung gegenüber Anregungen von Freiwilligen aber auch gegenüber der zum Teil habitualisierten Arbeitsabläufe. Freiwillige müssen sich zudem – und das gehört ebenfalls zu einer guten Organisationskultur dazu – ohne moralischen Zwang von der Organisation verabschieden können und einen wertschätzenden Abschied erfahren.

### Funktionierende Modelle der Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen

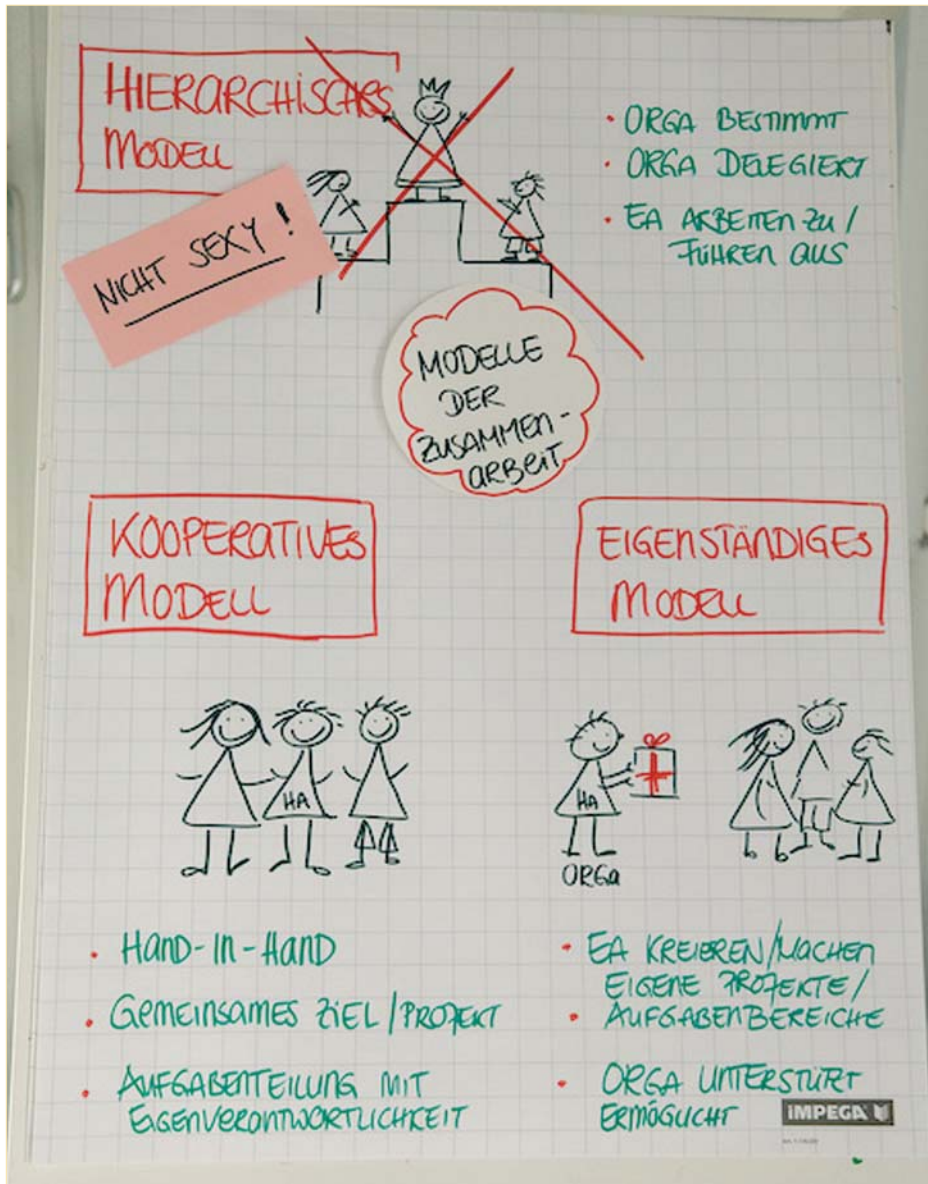
Eine gut funktionierende Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen ist Basis für eine dauerhafte Bindung der Freiwilligen an die Organisation. Diese kann z.B. durch eine *kooperative Zusammenarbeit* gelingen, in der Hauptamtliche und Freiwillige gemeinsam aber mit klar aufgeteilten und voneinander abgegrenzten Aufgaben und selbstverantwortlich an einem Projekt arbeiten.

Eine andere Variante ist das *eigenständige Modell*, bei dem Freiwilligen ihre eigenen Projekte entwickeln und durchführen, die Organisation sie jedoch, was Wissen, Ressourcen und Infrastruktur betrifft, unterstützt.

Impulsgeberin

**Anne Gittermann**: Sie ist Geschäftsführerin des Freiwilligen-Zentrums Kassel und Projektleiterin des „Kasseler Freiwilligentag“. Seit 2007 arbeitet sie für die Beratungsgesellschaft für Bürgerengagement (OptionBE) und berät und begleitet als zertifizierte Freiwilligenkoordinatorin NPOs im Bereich Freiwilligenmanagement.

Bei jeglicher Form der Zusammenarbeit ist darauf zu achten, dass Klarheit und Transparenz über Aufgaben und Einsatzbereiche von Hauptamtlichen und Freiwilligen besteht, dass eine klare Arbeits- und Verantwortungsteilung sowie Rechte und Pflichten festgelegt und gemeinsam Kommunikations- und Informationswege vereinbart werden.



Quelle: Flipchart von Anneke Gittermann aus dem MuP-Fachtagungsworkshop „Organisation dauerhafter Mitwirkung“

## Attraktive an den Bedürfnissen der Freiwilligen orientierte Aufgaben

Freiwillige sind keine Lückenbüßer. Grundsätzlich geht es darum, sich als Organisation in die Lage derer zu versetzen, die für aktives Engagement dauerhaft motiviert werden sollen und ihnen – je nach Bedarf der Organisation – an ihren Bedürfnissen und Interessen orientierte herausfordernde Aufgaben zu ermöglichen, an denen sie selbstverantwortlich und projektorientiert arbeiten können. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass Verantwortliche in Organisationen auch bereit dazu sind, solche Aufgaben und somit auch Verantwortlichkeiten abzugeben.

„Institutionen, in denen sowohl Ehrenamtliche als auch Hauptamtliche tätig sind, müssen den Umgang miteinander und das Verhältnis zueinander neu gestalten. Aus- oder aufgebaut werden könnten (mehr) eigenverantwortliche und autonome, aber professionell unterstützte Gelegenheits-Strukturen für Engagementbereite.“

**Heinz Janning**, Leiter der Beratungsgesellschaft für Bürgerengagement (Option BE)

„Das A und O des Freiwilligen-Managements ist der Perspektivwechsel. Auch wenn's schwer fällt, sollten Organisationen nicht auf ihre (vordergründigen) Bedürfnissen fixiert sein. Sondern sich in die Lage derer versetzen, die sie für eine aktive Mitarbeit dauerhaft motivieren wollen: Was bieten wir Freiwilligen an interessanten und herausfordernden Aufgaben? Warum sollten sich ausgerechnet für unsere Organisation jemand engagieren?“

**Anneke Gittermann**, Geschäftsführerin des FreiwilligenZentrums Kassel

„Ich glaube wir Tafeln haben es am einfachsten. Jeder kann den Sinn erkennen.“

**Edeltraut Graeßner**, Vorsitzende des Landesverbandes der Tafeln in Niedersachsen und Bremen e.V.

„Mitarbeiterbindung heißt nicht ‚Mitarbeiter‘gängelung‘. Freiwillige ernst zu nehmen bedeutet, sie mit einzubeziehen in alle wesentlichen Entscheidungsprozesse der Organisation. Ihnen die Möglichkeit zu eröffnen, sowohl Ziele als auch Inhalte beeinflussen zu können. Ihre Ideen aufzugreifen und deren Umsetzung zu ermöglichen. Geht nicht, gibt's nicht! In den Niederlanden bezeichnet man das als ‚Ja-Kultur‘.“

**Anneke Gittermann**, Geschäftsführerin des FreiwilligenZentrums Kassel

„Die Förderung freiwilliger Mitarbeit muß durch finanzielle und personelle Investitionen untermauert werden. Ehrenamtliche wollen zwar keine Bezahlung, aber sie wollen auch nicht unbedingt noch Geld mitbringen (Auslagenerstattung, etc.), sie wollen unter gesicherten Verhältnissen tätig sein (Versicherung), aber mehr noch: Sie wollen eingeführt und begleitet werden, Fortbildungen zur persönlichen und fachlichen Unterstützung nutzen und auf eine fachlich und persönlich qualifizierte und zuständige Ansprechperson zurückgreifen können.“

**Heinz Janning**, Leiter der Beratungsgesellschaft für Bürgerengagement (Option BE)

## Die Vermittlung des Sinns und der Ziele der Freiwilligen-Tätigkeit

Ein wichtiger Grund für viele Freiwillige sich zu engagieren ist etwas Gutes für die Gesellschaft zu tun. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, Freiwilligen immer wieder die Sinnhaftigkeit ihres Tuns zu vermitteln und ihnen aufzuzeigen, welcher Vision die Organisation folgt und an welchem großen Ganzen sie mitarbeiten. Nur wenn Freiwillige einen Sinn in ihrer Arbeit erkennen, ist zum einen Verständnis dafür da, auch dazugehörige weniger attraktive Tätigkeiten zu erledigen, und sich auch dauerhaft für die Organisationsziele einzusetzen.

## Die Schaffung von Gestaltungs- und Entwicklungsräumen

Wollen Organisationen Freiwillige auf Dauer binden, müssen sie deren Entwicklungswünsche berücksichtigen, denn Menschen und ihre Lebensumstände verändern sich. Sie brauchen, um motiviert bei der Sache zu bleiben, immer wieder einmal neue Aufgaben, möchten andere Schwerpunkte setzen und gefordert werden. Organisationen, in denen eine Organisationskultur herrscht, in der Unzufriedenheit und Weiterentwicklungswünsche z.B. in regelmäßigen Entwicklungsgesprächen geäußert werden können und ernst genommen werden, und in denen die individuelle Weiterentwicklung von Freiwilligen mitgedacht und gefördert wird, werden erfolgreicher sein, wenn es darum geht Freiwillige zu „halten“.

## Der Aufbau einer emotionalen Bindung

Die emotionale Bindung von Freiwilligen zur Organisation ist eine entscheidende Komponente, wenn man Freiwillige dauerhaft in der Organisation halten möchte. Wenn sich Freiwillige mit den Werten und Zielen der Organisation identifizieren und Spaß an ihrem Engagement haben, wenn sie in Kontakt sind und ihre Arbeit Wertschätzung erfährt, ist das eine wichtige Voraussetzung für die Schaffung von Verbundenheit. Wenn die Organisation Freiwilligen darüber hinaus aufzeigt, dass sie auch als Mensch für die Organisation zählen, dass sie Freiwillige und ihre Ideen ernst nimmt und sie mit einbezieht in alle wesentlichen Entscheidungsprozesse der Organisation, dann sind das weitere wichtige Aspekte, um emotionale Bindung von Freiwilligen zur Organisation zu fördern.

## Ein Verantwortlicher mit Zeitbudget – einen Kümmerer

Die bisher aufgeführten Punkte für die dauerhafte Einbindung von Freiwilligen zeigen vor allem eins: Es muss eine zuständige Person geben – einen gut qualifizierten mit entsprechendem Zeitbudget ausgestatteten Kümmerer oder Freiwilligenkoordinator, der/die für die Umsetzung des Freiwilligen-Managements in der Organisation und für die kontinuierliche Betreuung der Freiwilligen verantwortlich ist. Er/sie fungiert u.a. als Ansprechpartner für Freiwillige und sorgt dafür, dass ihnen wichtige Informationen zugänglich gemacht werden. In regelmäßigen MitarbeiterInnengesprächen gibt er / sie ihnen konstruktives Feedback und wertschätzt sie und ihre Arbeit, erkennt Veränderungswünsche und Weiterentwicklungspotenzial und zeigt Freiwilligen Perspektiven auf. Ein Freiwilligenkoordinator fungiert aber auch als Konfliktmanager und kann durch einen professionellen Umgang mit den Freiwilligen die so wichtige emotionale Bindung von Freiwilligen zur Organisation aufbauen.

Wenn Organisationen ein professionelles Freiwilligen-Management unter Berücksichtigung der genannten Aspekte etablieren und in regelmäßigen Abständen die Evaluationsergebnisse von Freiwilligenarbeit in ihre Arbeit im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozess einfließen lassen, kann eine dauerhafte Bindung von Freiwilligen an die Organisation gelingen. In solchen Organisationen treffen Freiwillige auf gute Rahmenbedingungen und Strukturen, die ihnen genug Sicherheit geben und signalisieren: für diese Organisation ist meine Arbeit echte Chefsache. Auf der anderen Seite lässt die wertschätzende Haltung den Freiwilligen genügend Freiheit, den eigenen Platz innerhalb der Organisation zu bestimmen, sich auszuprobieren, sich weiter zu entwickeln und ohne Reue Abschied zu nehmen, mit der Option auf eine Wiederkehr.



## Die 10 Mythen des Freiwilligen-Engagements

### 1 Professionelles Freiwilligen-Management geht ganz still und leise.

Um Freiwilligen-Management nachhaltig in einer Organisation zu verankern, braucht es eine intensive Phase, in welcher über das eigene Selbstverständnis und Leitbild bzgl. der Freiwilligenarbeit in der Organisation ganzheitlich diskutiert wird. Um eine breite Akzeptanz für Freiwilligenarbeit zu sichern und erforderliche Strukturanpassungen in der Organisation vorzunehmen, ist neben der internen Kommunikation mit allen Beteiligten die vorbehaltlose Zustimmung der Führungsebene Grundvoraussetzung.

### 2 Freiwilligen-Management geht nur in kleinen Organisationen.

Erfolgreiches Freiwilligen-Management, das sich an den veränderten Bedürfnissen und Motiven von Freiwilligen ausrichtet, kann in jeder Non-Profit-Organisation verankert werden. Insbesondere Großorganisationen wie Gewerkschaften, Parteien oder Wohlfahrtsverbände müssen Strategien entwickeln, wie sie sowohl projektzentrierte und zeitlich begrenzte Engagementmöglichkeiten schaffen als auch bereits gewachsene Engagementstrukturen berücksichtigen können. Hier gilt es über Rahmenkonzepte nachzudenken, welche dauerhaftes Engagement sinnvoll mit innovativen Projekten in Verbindung bringen und eine Einbindung neuer Formen in traditionelle Strukturen ermöglichen.

### 3 Die Gewinnung von Freiwilligen ist das Wichtigste.

Neue Freiwillige zu rekrutieren und für die eigene Organisation zu mobilisieren ist nicht der erste Schritt in einem Prozess nachhaltigen Freiwilligen-Managements. Um den Grundstein für eine gewinnbringende und dauerhafte Zusammenarbeit mit Freiwilligen zu legen, müssen zuallererst Organisationsstruktur und -kultur hinterfragt und ggf. angepasst werden: Ist das Haus gerichtet? Ist geklärt, welchen Stellenwert Freiwillige in der Organisation haben? Sind genügend finanzielle und personelle Ressourcen bereit gestellt? Ist festgelegt, ob und wenn ja, welche Aufgaben Freiwillige mit ihren Kompetenzen vor allem auch in Abgrenzung zu den Hauptamtlichen übernehmen sollen? Sind Organisationsstrukturen und -kultur so ausgerichtet, dass Freiwillige willkommen geheißen und unterstützt werden können?

### 4 Das Wichtigste in Organisationen sind zahlende Mitglieder.

Zahlende Mitglieder sind in vielen Organisationen eine wichtige Basis für die Organisationsarbeit. Dennoch sind viele gemeinnützige Organisationen ebenfalls auf die Unterstützung gerade auch von Nichtmitgliedern angewiesen, die sich mit ihrem Engagement in die Organisation einbringen. Hinzu kommt, dass das Potenzial vieler Freiwilliger aber auch von Mitgliedern, die die Organisation aktiv durch ihr Engagement unterstützen würden, noch lange nicht ausgeschöpft ist. Für Organisationen gilt es deshalb, sich auf die veränderten Rahmenbedingungen von Freiwilligen-Engagement einzustellen und mit u.a. zeitlich befristeten, attraktiven, an den Bedürfnissen der Freiwilligen und Mitgliedern orientierten Engagementangeboten auch diese Interessierten ins Engagement zu bringen. Hat man als Freiwilliger sein Engagement in der Organisation als attraktiv erlebt, ist auch der Weg zu einer Mitgliedschaft geebnet.

## 5 Freiwillige passen sich der Organisation an.

Zweifelsohne müssen Freiwillige als Basis für eine fruchtbare Zusammenarbeit das Leitbild und die Ziele einer Organisation teilen. Aber es gilt nicht nur zu fragen, welche Freiwilligen zu einer Organisation passen. Gleichzeitig muss vor der Ansprache der Freiwilligen auch die Frage gestellt werden: Inwieweit passen die Angebote der Organisation zu den Bedürfnissen und Wünschen von Freiwilligen und was kann die Organisation diesen bieten? Eine solche Reflektionsphase dient dann der Vorbereitung und Konzeption von Engagementangeboten, die sowohl der Organisation wichtige Aufgaben zu lösen hilft als auch an den individuellen Kompetenzen des Einzelnen ansetzt. Inwiefern Organisation und Freiwillige zu einander passen ist dann das zentrale Thema im Erstgespräch.

## 6 Freiwillige machen Arbeit, die kein anderer in der Organisation machen will.

Freiwillige sind keine Lückenbüßer. Die Zeiten, in denen sie ohne Murren alle ihnen zugeteilten Aufgaben erledigt haben, sind vorbei. Freiwillige wollen nach ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten eingesetzt werden, auf Augenhöhe mit Hauptamtlichen zusammenarbeiten und sich gleichzeitig im Engagement persönlich weiterentwickeln und Spaß dabei haben. Darauf müssen sich Organisationen einstellen und dafür sorgen, dass das Engagement gewinnbringend sowohl für den Freiwilligen als auch für die Organisation gestaltet ist.

## 7 Freiwilligen-Engagement ist umsonst.

Freiwilligenarbeit ist weder umsonst noch kostenlos. Auch wenn Freiwillige ihre Arbeitskraft unentgeltlich zur Verfügung stellen, gilt es diese einzuarbeiten, sie mit Fortbildungsmaßnahmen im Hinblick auf ihre Aufgaben vorzubereiten, sie während ihres Engagements unterstützend zu begleiten, ausreichend zu versichern und Auslagen wie z.B. Fahrgeld zu erstatten. Für die Verankerung eines professionellen Freiwilligen-Managements in der Organisation sind somit sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen bereit zu stellen.

## 8 Freiwillige sind alle gleich.

Für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Freiwilligen gibt es kein Patentrezept. Das Engagement ist immer multimotiviert, so dass Organisationen sich auf den Einzelnen einstellen müssen, um individuell auf ihn eingehen zu können, ihn angemessen zu wertschätzen und Anerkennung zu schenken, aber auch um Entwicklungspotenziale des Einzelnen für die Organisation zu erkennen. Um dies gewährleisten zu können und Freiwillige kontinuierlich zu betreuen sind deshalb Ansprechpartner – so genannte „Kümmerer“ – ein zentrales Element für die erfolgreiche Zusammenarbeit.

## 9 Freiwillige müssen in Watte gepackt werden.

Freiwillige müssen Wertschätzung und Anerkennung erfahren, aber auch konstruktive Kritik annehmen können. Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist immer auch das Einhalten von Vereinbarungen mit Rechten und Pflichten für die Organisation und für die Freiwilligen. Deshalb ist es wichtig von Beginn an gemeinsam klare Regeln für die Zusammenarbeit z.B. in einer Engagementvereinbarung festzuhalten. Auf dieser Grundlage können dann sowohl Freiwillige ihre Rechte einfordern als auch Organisationen negative Rückmeldungen geben, Verstöße sanktionieren oder gar Freiwillige entlassen, die durch ihr Verhalten die Tätigkeiten einer Organisation negativ beeinflussen.

## 10 Die Ehrennadel hat ausgedient.

Der Einkaufsgutschein verdrängt die Jubilars- und Ehrennadeln genauso wenig wie den Blumenstrauß. Freiwillige engagieren sich aus jeweils ganz unterschiedlichen Motiven heraus, so das dementsprechend unterschiedliche Anerkennungsinstrumente notwendig sind. Die Schaffung neuer Engagementstrukturen darf nicht bestehende Strukturen und Kulturen ersetzen. Neue und alte Formen des Engagements genau wie die Art ihrer Wertschätzung müssen nebeneinander und miteinander existieren können.

## Weiterführende Informationen:



### Vom „Wandel im Ehrenamt“ zur professionellen Gestaltung von Freiwilligen-Management

Wissenschaftliche Befunde zum Thema Freiwilligen-Engagement in Deutschland:

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend: **Informationen zum 3. Freiwilligen-survey (1999-2009)**, unter: [www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Engagementpolitik/buergerschaftliches-engagement.html](http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Engagementpolitik/buergerschaftliches-engagement.html)

Thomas Gensicke, Sibylle Picot, Sabine Geiss: **Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004**: Ergebnisse der repräsentativen Trend-erhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, durchgeführt im Auftrag des: Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, München 2005, unter: [www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Engagementpolitik/buergerschaftliches-engagement.html](http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Engagementpolitik/buergerschaftliches-engagement.html)

Konkrete Handlungsempfehlungen für ein professionelles strategisches Freiwilligen-Management in NPOs:

Carola Reifenhäuser, Sarah G. Hoffmann, Thomas Kegel: **Freiwilligen-Management**. Augsburg 2009.

Sehr praxisnahe Handreichung für die Gestaltung der Freiwilligenarbeit in gemeinnützigen Organisationen:

Paritätischen Akademie (Hg.): **Toolbuch Handreichung für das Ehrenamtsmanagement – Arbeit mit Ehrenamtlichen**, Berlin 2007, unter: <http://paritaetische-akademie.de> (> Downloadcenter)



### Freiwillige für ein Engagement in der Organisation gewinnen

Hinweise, was NPOs vor der Gewinnung von Freiwilligen alles bedenken und planen sollten und wie Freiwillige gewonnen werden können:

Karen Sommer-Loeffen (Diakonischen Werk Rheinland): **Gewinnung von Ehrenamtlichen**, ein Text auf der Website des Forum Seniorenwerk NRW, unter: [www.forum-seniorenarbeit.de](http://www.forum-seniorenarbeit.de) (> *Schwerpunkte*)

**Gewinnung von Ehrenamtlichen im DRK/ Neue Formen des Ehrenamts**, unter: [www.drk-zollernalb.de/intern/dokumente/Gewinnung\\_vonEhrenamtlichen.pdf](http://www.drk-zollernalb.de/intern/dokumente/Gewinnung_vonEhrenamtlichen.pdf)



### Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Freiwilligen

Hier finden Sie Tipps und Modelle zur erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen:

Thomas Kegel: **Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen**, Lernmodul Bürgerschaftliches Engagement des Centrums für Bürgerschaftliches Engagement, unter: [www.cbe-mh.de](http://www.cbe-mh.de) (> *Suchwort: Lernmodule*)

Peter Wattler-Kugler: **Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen**, Lernmodul Bürgerschaftliches Engagement des Centrums für Bürgerschaftliches Engagement, unter: [www.cbe-mh.de](http://www.cbe-mh.de) (> *Suchwort: Lernmodule*)



### Motivation und Anerkennungskultur in der Arbeit mit Freiwilligen

Eckart Pankoke: **Kulturen der Verantwortung – im Wandel der Werte, Motive, Qualifikationen, Partizipation verbindlichen Engagements**, Lernmodul Bürgerschaftliches Engagement des Centrums für Bürgerschaftliches Engagement, unter: [www.cbe-mh.de](http://www.cbe-mh.de) (> *Suchwort: Lernmodule*)

Hannes Wezel: **Anerkennungskultur der Freiwilligenarbeit: Wertschätzung, Würdigung, Weiterbildung**, unter: [www.landwirtschaft-mmr.baden-wuerttemberg.de](http://www.landwirtschaft-mmr.baden-wuerttemberg.de) (> *Suchwort: Anerkennungskultur*)

Barbara Moschner: **Altruismus und Egoismus - Was motiviert zum Ehrenamt?**, Bielefeld 2000plus – Forschungsprojekte zur Region, Januar 2002, unter: [www.uni-bielefeld.de](http://www.uni-bielefeld.de) (> *Suchwort: Ehrenamt*)



### Professionelle Organisation dauerhafter Mitwirkung von Freiwilligen. Ein Resümee.

Sehr praxisnahe Inhalte zur Gewinnung und Integration Freiwilliger in Non-Profit-Organisationen:

Brigitte Krepl, Tobias Feurstein: **Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen**, unter: [www.vorarlberg.at](http://www.vorarlberg.at) (> *Suchwort: Personalmanagement*)

Annette Zimmer, Matthias Freise: **Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen**, in: „Wohlfahrtsverbände im Wandel. Qualitätsmanagement und Professionalisierung“, unter: [www.stiftungsverbund-westfalen-lippe.de/download/ZimmerFreise\\_Personalmanagement\\_in\\_NPOs.pdf](http://www.stiftungsverbund-westfalen-lippe.de/download/ZimmerFreise_Personalmanagement_in_NPOs.pdf)

#### Wir danken:

Unsere Unterstützern in der Vorbereitung der Fachtagung

**Heinz Janning**, Leiter der Beratungsgesellschaft für Bürgerengagement (Option BE)

**Markus Römer**, Leiter der Abteilung Bildung / Weiterbildung der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

Unsere Referentinnen und Referenten der Fachtagung

**Frank Czwikla**, zertifizierter AWO-Freiwilligen-Manager

**Anneke Gittermann**, Geschäftsführerin des FreiwilligenZentrums Kassel

**Barbara Helberg-Gödde**, zertifizierte AWO-Freiwilligen-Managerin

**Heinz Janning**, Leiter der Beratungsgesellschaft für Bürgerengagement (Option BE)

**Erika Weber**, freie Journalistin, Trainerin und Beraterin

**Werner Zimmer-Winkelmann**, Geschäftsführer von Quest network

Unsere Gästen der abschließenden Gesprächsrunde

**Edeltraud Graeßner**, Vorsitzende des Landesverbands der Tafeln in Niedersachsen und Bremen e.V.

**Otmar Heirich**, Oberbürgermeister der bürgerorientierten Kommune Nürtingen

**Allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern** der Fachtagung Freiwilligen-Engagement professionell gestalten vom 19.11.2009, die sich mit ihren Erfahrungen und Ideen mit eingebracht haben.