

Freiwilligenmanagement

Prof. Dr. Paul-Stefan Roß, DHBW Stuttgart¹

Auch die großen Wohlfahrtsverbände als Träger von „Einsatzstellen“ von freiwillig Engagierten sehen sich gezwungen, auf die gewandelten Motive und Lebenslagen von Engagierten einzugehen, wenn sie auf deren Mitarbeit setzen wollen.

Wohlfahrtsverbände als „Ermöglichungsinstitutionen“ von Engagement

In einem bürgergesellschaftlichen Verantwortungsmix für die Unterstützung und Integration von Menschen mit Behinderungen auf lokaler Ebene kommt den Wohlfahrtsverbänden, ihren Diensten und Einrichtungen eine zentrale Rolle zu: auf Grund ihres hoch entwickelten professionellen Angebots auf diesem Gebiet, aber auch auf Grund ihrer langen Tradition in der Arbeit mit Ehrenamtlichen und Freiwilligen.

Zugleich kommen in diesem Zusammenhang gerade auf die Wohlfahrtsverbände erhebliche Innovationsanforderungen zu – auch das haben die Erfahrungen der vergangenen Jahre mit der Förderung Bürgerschaftlichen Engagements deutlich gezeigt (vgl. ausführlich Ross 2000):

- Förderung freiwilligen Bürgerschaftlichen Engagements kann nicht als ein verbandliches Arbeitsgebiet neben anderen Feldern betrachtet und praktiziert werden, sondern muss zum **durchgängigen Arbeitsprinzip** quer zu den verschiedenen inhaltlichen Aufgaben werden: Es geht um die Förderung Bürgerschaftlichen Engagements *in* allen Bereichen der Behindertenhilfe.
- Derzeit agieren die Wohlfahrtsverbände auf der lokalen Ebene ganz überwiegend als Ortsgliederung einer vertikal „versäulten“ Verbandshierarchie. Die Leitidee der Bürgergesellschaft fordert sie heraus, sich statt dessen sehr viel stärker als wichtiger **Bestandteil einer lokalen Infrastruktur der Gestaltung des Sozialen** begreifen. Dabei können sie an bereits vorhandene methodologische Ansätze - etwa Konzepte einer lebensraumorientierten Sozialen Arbeit oder den insbesondere von den kirchlichen Wohlfahrtsverbänden immer wieder betonten Gemeindebezug von Caritas und Diakonie - anknüpfen, müssten diese jedoch noch viel konsequenter als bislang verfolgen.
- Ebenso gilt es, sich auf **neue Kooperationspartner** einzulassen: “Wer bei der Gestaltung lokaler Sozialpolitik und generell des gemeinschaftlichen Zusammenlebens mitwirken und seine Leistungen und Möglichkeiten einbringen will, der sollte sich nicht nur ausschließlich auf die traditionellen Aushandlungsstrukturen zwischen staatlichen Stellen und Verbänden verlassen” (BÖHRINGER 1996, 10). Dabei geht es v.a. um die BürgerInnen: Eine neue lokale Kultur der Förderung Bürgerschaftlichen Engagements würde gerade auch darin bestehen, dass nicht die öffentlichen und freien Träger *über* die Engagierten und ihre Gruppen, Initiativen und Projekte verhandeln, sondern - gleichberechtigt! - *mit* ihnen.
- Um in dieser Weise eine tragende Rolle in der lokalen Bürgergesellschaft übernehmen zu können, müssen die Wohlfahrtsverbände auch **Konsequenzen hinsichtlich ihrer**

¹ Auszug aus: Roß, Paul-Stefan (o.J.): Freiwilliges Engagement und die Rolle der BürgerInnen am Anfang des 21. Jahrhunderts. Thesen zu Gemeinwesenorientierung und Freiwilligem Management in der Behindertenhilfe aus zivilgesellschaftlicher Perspektive. Erweiterte Schriftfassung eines gleichnamigen Referats auf der Tagung "Wieder-Mit-Bürger-Sein. Gemeinwesenorientierung und Freiwilliges Engagement in der Behindertenarbeit" des Diözesan-Caritasverbandes Rottenburg-Stuttgart am 26. Juni 2002.

Organisationsstrukturen ziehen; Konsequenzen, "die so verstanden werden können, dass institutionelle Macht geteilt werden muß mit Personen, die von 'außen' kommen" (ZINNER 1998, 105). Ebenso geht es um "die Dezentralisation von Institutionen und Entscheidungen, die Orientierung an den Vorteilen lokaler Nähe und Überschaubarkeit" (ebd.).

- V.a. aber bedarf es einer **Umkehrung der bisher üblichen Blickrichtung**: Statt vor allem darauf zu schauen, wie sie Freiwillige für ihre verbandlichen Aufgaben in der Behindertenhilfe gewinnen können, müssen die Verbände verstärkt fragen, wie sie ihrerseits BürgerInnen, die sich für Menschen mit Behinderungen engagieren oder engagieren wollen, bei der Realisierung ihren Ideen subsidiär unterstützen können (vom „Rekrutieren“ zum „Unterstützen“): "Ehrenamtliche unterstützen nicht in erster Linie den Verband, seine Interessen und seine Ziele. Sie erwarten Raum zur Verwirklichung eigener Ziele" (HÖRRMANN 1996, 117). Dabei soll nicht die eine Blickrichtung durch die andere ersetzt, wohl aber beide Perspektiven in ein Gleichgewicht gebracht werden.

Eine solche Neuorientierung verlangt von den Wohlfahrtsverbänden und ihren Einrichtungen nicht nur erhebliche gedankliche und organisatorische Anstrengungen, sondern auch, die damit verbundenen Spannungen und ggf. Konflikte auszuhalten. Gleichwohl ziehen die Verbände aus einer Ermöglichung und Unterstützung Bürgerschaftlichen Engagements auch **Nutzen**: Die Kooperation mit engagierten BürgerInnen erhöht nicht nur ihre Nähe zur Alltagswelt ihrer AdressatInnen, sondern erlaubt insbesondere den Wohlfahrtsverbänden zugleich eine Erweiterung ihres Dienstleistungsspektrum über abrechnungsfähige Leistungen hinaus (was unter den heutigen stark ökonomisierten Bedingungen im Wohlfahrtssektor zugleich einen Marktvorteil bedeutet). Gerade die Tatsache, dass sie den Rahmen für vielfältiges freiwilliges Engagement bieten, legitimiert den besonderen (u.a. rechtlichen) Status der Wohlfahrtsverbände.

Der Diözesancaritasverband Rottenburg-Stuttgart beschäftigt sich mit der Frage, wie und wieweit er zu einer „Ermöglichungsinstitution“ für Bürgerschaftliches Engagement werden kann bzw. will, bereits seit geraumer Zeit auf verschiedenen Feldern: Auf der Ebene der gedanklichen Auseinandersetzung und Positionsbestimmung mit dem Grundsatzpapier „Bürgerinnen und Bürger für die Caritas“ (2000), auf der Ebene der Praxis u.a. mit den Modellen „Bürgerschaftliches Engagement und Arbeitslose“ (1999/2000), „Netzwerke des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2001-2003) und Pro Diakonie sowie auf der Ebene der innerverbandlichen Entwicklung mit der Konzipierung einer umfassenden Fortbildungskonzeption für Engagierte. Perspektivisch kommt es darauf an, die auf diesen unterschiedlichen Ebenen und Feldern gewonnenen Erkenntnisse zusammenzuführen, kritisch zu reflektieren und zu einer Querschnittsstrategie weiterzuentwickeln.

Systematisches Freiwilligenmanagement

Die Ermöglichung und Unterstützung Bürgerschaftlichen Engagements soll zum durchgängigen Arbeitsprinzip in der professionellen Behindertenhilfe werden. Ein praktische Konsequenz, die sich aus dieser Forderung ergibt, ist die Etablierung eines systematischen Freiwilligenengagements in allen Einrichtungen und Diensten der Behindertenhilfe, die bereits aktuell mit engagierten BürgerInnen arbeiten oder es potentiell tun könnten (für manche Einrichtungen kommt eine solche Kooperation auf Grund des besonderen Tätigkeitsprofils möglicher Weise nicht in Frage).

Freiwilliges Engagement *entsteht* und *besteht* unter heutigen gesellschaftlichen Bedingungen weniger denn je „von selbst“: Beides braucht bewusste Interventionen. Darauf hebt die Rede vom „Freiwilligenmanagement“ ab. Der Begriff des „Managements“ ist insofern nicht unproblematisch, als er „Machbarkeit“ und „Steuerbarkeit“ assoziieren lässt. Beidem steht (heute mehr denn je) die prinzipielle „Eigen-Sinnigkeit“ freiwilligen und bürgerschaftlichen Engagements gegenüber. Der Nutzen des Management-Begriffs besteht aber darin, dass er das „Sich-Kümmern“ um Freiwillige als eine systematisch, kontinuierlich,

erwartbar und mit hoher Professionalität anzugehende Aufgabe qualifiziert. Inhaltlich geht es bei einem Freiwilligenmanagement, das nicht nur dem faktischen Wandel des Engagements Rechnung tragen, sondern sich am Leitbild der Bürgergesellschaft orientieren will, um zwei Schwerpunkte: um MitarbeiterInnen-Entwicklung bezogen auf die freiwilligen MitarbeiterInnen und um Organisations-Entwicklung.

Am Anfang steht der Grundsatz, dass auch die engagierten BürgerInnen als (unentgeltlich tätige) MitarbeiterInnen des Verbandes bzw. der Einrichtung oder des Dienstes betrachtet werden, denen - wie den hauptamtlich und bezahlt tätigen Kräften auch - eine gezielte **MitarbeiterInnen-Entwicklung** zu gute kommen soll. Sie bezieht sich auf alle Phasen der Mitarbeit:

- Es gilt, systematisch und kontinuierlich die **Gewinnung** freiwilliger MitarbeiterInnen zu betreiben, also nicht mehr oder weniger zufällig „wenn Zeit bleibt“ oder dringend Kräfte gebraucht werden. Für eine heute erfolversprechende MitarbeiterInnen-Gewinnung kommt es darauf an,
 - vielfältige verschiedene Engagementmöglichkeiten zu benennen, die für Menschen mit unterschiedlichen Zeitkontingenten, Interessen, Vorerfahrungen usw., v.a. aber auch mit Menschen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Milieus attraktiv sind (also z.B. nicht nur Engagementmöglichkeiten für BürgerInnen mit hoher sprachlicher Kompetenz, nicht nur für Leute, die ein hohes Zeitkontingent einbringen können usw.);
 - die möglichen Aufgaben präzise zu beschreiben (Inhalt, Umfang, Ort, Dauer, erwartete Voraussetzungen des/der Engagierten usw.), statt vage nach „Leuten, die bei uns mitmachen wollen“ zu suchen;
 - verschiedene Wege der Ansprache potentieller Engagierter zu gehen: vom Zeitungsartikel über die Nutzung institutioneller Zugänge (etwa über Kirchengemeinden, Schulen usw.) bis zur persönlichen Ansprache einzelner BürgerInnen;
 - v.a. aber nicht nur seitens des Trägers Aufgabenfelder zu umreißen, sondern auch Ideen, die bei Engagierten bereits vorhanden sind, aufzugreifen.
- Von zentraler Bedeutung ist die **Einführung** der Engagierten in ihre jeweilige Aufgabe: im Interesse der Freiwilligen selbst, die nicht überfordert werden wollen, aber auch im Interesse der „KlientInnen“, die zurecht auch von Freiwilligen bestimmte Qualitätsstandards erwarten dürfen. Diese Einführungen sollte umfassen
 - einen (am besten sogar schriftlichen) Kontrakt, der Art, Umfang und Dauer des vereinbarten Engagements festhält und benennt, was der/die Engagierte an Begleitung und Fortbildung erwarten kann, aber auch, was der Träger von der/dem Engagierten erwartet (Z.B. Schweigepflicht, Teilnahme an bestimmten Fortbildungen usw. („freiwillige Verbindlichkeit“);
 - eine fachliche Einführung in dem Umfang, wie sie zur Wahrnehmung der jeweiligen Aufgabe erforderlich ist (was von knappen Informationen bis zum mehrtätigen Fortbildungskurs reichen kann);
 - ein angemessenes „Ritual“, dass die Übernahme der Aufgabe gewissermaßen wahrnehmbar dokumentiert, z.B. die offizielle Vorstellung und Begrüßung in der Runde der freiwilligen und/oder hauptberuflichen MitarbeiterInnen.
- Engagierte möchten auch nach der Einführung in ihre Aufgabe nicht sich selbst überlassen bleiben, sondern wünschen sich kontinuierliche **Begleitung**. Dabei geht es in der Regel um dreierlei:
 - eine/n klar benannte/n AnsprechpartnerIn aus den Reihen der hauptamtlichen MitarbeiterInnen, der/die erwartbar zur Verfügung steht, wenn sich fachliche oder menschliche Fragen ergeben;

- regelmäßiges aktives (also nicht reaktives) Zugehen der/des hauptamtlichen Ansprechpartnerin/s auf den/die Freiwillige (etwa im Rahmen eines jährlichen „Mitarbeiter-Gesprächs“);
 - Gelegenheiten, sich mit anderen Engagierten, also in der peergroup, über die eigenen Arbeit und die dabei gemachten Erfahrungen austauschen und sich so gegenseitig unterstützen können.
- Einen zentralen Aspekt dieser Begleitung stellen tätigkeitsbegleitende **Fortbildungen** für Engagierte dar. Auch dies hat wieder sowohl mit der „Qualitätssicherung“ freiwilligen Engagements als auch mit den Wünschen der Freiwilligen zu tun: durch das eigene bürgerschaftliche Engagement auch für sich selbst etwas dazulernen und neue (möglicherweise sogar indirekt berufsqualifizierende) Kompetenzen zu erwerben, stellt für Engagierten eine wichtige „Gewinnperspektive“ dar. Fortbildungen für bürgerschaftliche Engagierte sollten dabei drei Dimensionen berücksichtigen:
 - die Dimension „fachliches Knowhow“, als z.B. medizinisches Wissen um Behinderungen und (pflege)praktische Fähigkeiten in der Arbeit mit von diesen Behinderungen betroffenen Menschen;
 - die Dimension „Persönlichkeit“, in der es etwa um die eigenen Engagementmotive und die Erwartungen der Engagierten geht, aber auch um ihre (bewussten oder unbewussten) Reaktionen in der Begegnung mit den Menschen für die sie sich engagieren;
 - die Dimension „Gemeinschaftlichkeit“: die Fortbildungsgruppe als Ort des Voneinander-Lernens, des Erfahrungsaustausches und der gegenseitigen Unterstützung.
- Eine durchgängige Perspektive ist auch die **Würdigung** der Engagierten: wer unentgeltlich seine Zeit und seine Fähigkeiten zur Verfügung stellt, wünscht sich eine Anerkennung dafür. Alle Studien, aber auch die praktischen Erfahrungen zeigen, dass es den freiwillig Engagierten dabei nicht um Bezahlung geht.
 - Die wichtigste Weise, Freiwillige und ihr Engagement zu würdigen, ist sie ernst zu nehmen: ihre Einschätzung einzuholen und zu berücksichtigen, ihre Kompetenzen zu nutzen, sie an Entscheidungen zu beteiligen, einen partnerschaftlichen Umgang zu pflegen.
 - Anerkennung und Würdigung dürfen nicht schematisch erfolgen (alle erhalten jahraus-jahre in die obligatorische Flasche Wein), sondern sollten eine Vielfalt der Formen kennen, kreativ und individuell sein: kostenfreie Fortbildungen können ebenso dazu gehören wie MitarbeiterInnen-Ausflüge oder Einkaufsgutscheine von Geschäften, die sich so als Sponsoren betätigen.
 - Das Gegenteil schematischer oder zum äußerlichen Ritual gewordener Würdigungsmaßnahmen ist damit eine lebendige „Anerkennungskultur“, die sich in einem die Mitarbeit der engagierten BürgerInnen wertschätzenden Arbeitsklima niederschlägt: die einzelne Geste stimmt mit dem alltäglichen gegenseitigen Umgang überein.
 - Wenn es damit auch in erster Linie um nicht-monetäre Formen der Anerkennung geht, so muss doch klar sein, dass freiwilliges Engagement kein „Zusatzgeschäft“ sein darf: Unkostenerstattung (Fahrt-, Telefon-, Protoauslagen usw.) sollte selbstverständlich sein.
- Freiwilliges Engagement ist heute aus verschiedenen Gründen tendenziell von kürzerer Dauer, als dies Jahrzehnte zuvor die Regel war. Die Beendigung einer Aufgabe sollte den Charakter einer gewissen Selbstverständlichkeit, in jedem Fall nicht den eines „moralischen Versagens“ haben. Wie die Einführung, ist deshalb auch die **Verabschiedung** von Engagierten ein wichtiger Bestandteil des Freiwilligenmanagements. Dazu gehören

- eine Bescheinigung über das geleistete Engagement (Art, Umfang, Dauer), ggf. sogar eine Art Zeugnis;
- wiederum ein angemessenes „Ritual“ (offizielle Verabschiedung o.ä.), das das geleistete Engagement würdigt und sowohl der/dem ausscheidenden Freiwilligen als auch den übrigen Engagierten gegenüber deutlich macht, dass man sich „in Ehren“ aus einer freiwilligen Tätigkeit verabschieden kann.

Damit eine solche MitarbeiterInnen-Entwicklung möglich ist oder wird, sind bestimmte institutionelle Rahmenbedingungen erforderlich bzw. müssen entwickelt werden. Wichtige Eckpunkte einer entsprechenden **Organisations-Entwicklung** sind z.T. bereits mit Blick auf die Wohlfahrtsverbände und ihre Dienste und Einrichtungen beschrieben worden:

- Die jeweilige Organisation muss ihre lokale Vernetzung und Einbindung betreiben (s.o. 3.2).
- Die Ermöglichung freiwilligen Bürgerschaftlichen Engagements als durchgängiger Arbeitsansatz muss Eingang in das **Leitbild** der Organisation finden.
- Die hauptamtlichen MitarbeiterInnen müssen über diejenigen **fachlichen Kompetenzen** verfügen bzw. sie erwerben, die sie für die Arbeit mit engagierten BürgerInnen im o.g. Sinn befähigen. Dabei geht es nicht nur um das *fachliche Wissen*, wie ein zeitgemäßes Freiwilligenmanagement betrieben werden kann, sondern auch um *kommunikative Fähigkeiten* und v.a. um eine *partnerschaftliche Grundhaltung*.
- Innerhalb der Organisation müssen **Strukturen und Prozeduren** verankert werden, die die Kooperation mit Freiwilligen im Sinne des skizzierten Managementkonzepts ermöglichen:
 - entsprechende Arbeitsplatzbeschreibungen einschließlich notwendiger Zeitkontingente für die Hauptamtlichen;
 - klar definierte Gelegenheiten für Absprachen und Erfahrungsaustausch unter den Freiwilligen bzw. zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen;
 - transparente Regelungen für die Einarbeitung, Begleitung, Fortbildung und Würdigung Freiwilliger;
 - finanzielle Ressourcen für diese Maßnahmen.

Sich in dieser Weise systematisch und kontinuierlich um freiwillig Engagierte zu kümmern, bedeutet Aufwand: Durch die Mitarbeit freiwillig Engagierter ist „zunächst (...) keine Entlastung zu spüren“ (KOLLRACK/SCHMIDT 2001, 29), sondern sogar Mehrarbeit – „langfristig jedoch ein qualitativer Gewinn“ (ebd.)