
Verbesserung der Rahmenbedingungen fürs Freiwilligenmanagement

Thesen von Carola Schaaf-Derichs, Landesfreiwilligenagentur Berlin und Thomas Kegel, Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland

Bürgerschaftliches Engagement sollte ein systematischer Bestandteil der Organisationsentwicklung werden, so die Forderung der Enquete-Kommission in ihren Handlungsempfehlungen von 2002. Dies umschließt alle Arten von Institutionen und Organisationen. Es geht um einen umfassenden Modernisierungs- und Entwicklungsprozess mit strategischer Wirkung, der partizipative und kooperative Strukturen schafft, nach innen und nach außen in Richtung einer Profilierung und Öffnung der Organisationen strebt – kurz: um neue Formen des Managements und um eine Freiwilligenkultur in den Organisationen.

Was heißt dies in Bezug auf den eingeschlagenen Weg bzw. für die Formen der Organisationsentwicklung und des Freiwilligenmanagements? Wie sind die einzelnen Gruppen der Akteure einzubinden bzw. zu aktivieren? Welche Querverbindungen sind für diese Art der umfassenden Veränderungsprozesse notwendig und sinnvoll?

1. Zwei Zugänge: a) viele Organisationen klagen immer wieder und seit längerem: dass es ihnen nicht gelingt, neue Freiwillige zu finden oder Vorstandstätigkeiten zu vergeben an neue Ehrenamtliche, dass Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen die gute Kooperation verhindern u.v.a.m. Hieran wird deutlich, dass kein Freiwilligenmanagement implementiert ist-oft fehlt auch das Verständnis für ein Freiwilligenmanagement.

b) einige Organisationen haben in den letzten Jahren ausgehend von der Implementierung eines/r Freiwilligenmanager/in die strukturell notwendigen Folgeschritte für eine umfassende Veränderung ihrer Arbeit erkannt und ein **System des Freiwilligenmanagements** etabliert. Der Prozess ist vergleichbar mit der Einführung von Qualitätsmanagementprozessen (im Sinne des TQM). D.h. es gilt, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, alle Ebenen in der Organisation in eine konstruktive Auseinandersetzung mit den notwendigen Veränderungen zu bringen und Vorbehalte oder Widerstände zu bearbeiten, passende Lösungen zu entwickeln.
2. Für diese Art der umfassenden Veränderungsprozesse benötigt die Führungsebene ein adäquates Leitbild als „Freiwilligenorganisation“. Es bedarf **fachlicher Qualifizierungsangebote**, speziell für Leitende und für die strategische Ebene in den Organisationen und es bedarf der **Kommunikation** über „gelungene Beispiele“, die die Vorteile des Veränderungsprozesses für eine Freiwilligenkultur eindeutig widerspiegeln. Eine entsprechende **Plattform**, eine „Community“ von Organisationen mit Freiwilligenmanagement existiert in anderen Ländern bereits (Großbritannien, Niederlande) und sollte als Ermutigung auch in Deutschland etabliert bzw. der Entwicklungsprozess ermutigt und unterstützt werden.

3. Die o.g. Veränderungsprozesse führen hin zu einer Öffnung, zu partizipativen Strukturen und insgesamt zu einer wertschätzenden Kooperation zwischen beruflichen und freiwilligen MitarbeiterInnen. Aber auch die Kooperation solcher Organisationen als Förderer des Bürgerschaftlichen Engagements kann nicht an den Pforten der jeweiligen Organisation enden. Es sollte gelingen, ein übergreifendes Leitbild bzw. ein gemeinsames Selbstverständnis im Sinne einer **Freiwilligenkultur** zu erzeugen, die eine integrative bzw. verbindende Ebene zwischen den verschiedenen Akteuren ermöglicht.
4. Hierzu sind querschnittliche Infrastrukturen wie **Fachforen**, aber auch **Netzwerke** und **Kampagnen-Verbünde** für die Organisationsentwicklung und für den Aufbau von Freiwilligenmanagement auf lokaler und auf Bundesebene zu unterstützen. Jährlich wiederkehrende Ereignisse und Gelegenheiten, die eine Verbindung zwischen lokalen Akteuren erzeugen, diese zu gemeinsamem Handeln einladen und dadurch die Dialoge und den Austausch untereinander stärken, sind wichtige Prozesskatalysatoren für die Akzeptanz der Vielfalt von Organisationen im Bürgerschaftlichen Engagement. Zu nennen wäre hier die jährlich in Berlin stattfindende **bundesweite Fachtagung Freiwilligenmanagement** und der **weltweite Tag der FreiwilligenmanagerInnen**, der jährlich am 5. November gefeiert wird.
5. Eine **Initial- und Entwicklungsfunktion** kommt übergreifenden Infrastruktureinrichtungen im Bürgerschaftlichen Engagement zu, die unabhängig von einzelnen Organisationslogiken und – kulturellen Prozesse für die Entwicklung einer Freiwilligenkultur und eines Freiwilligenmanagements vorantreiben und etablieren können. Die Unterstützung solcher Funktionsträger im Gemeinwesen ist damit unverzichtbare Voraussetzung.
6. Die Schnittstelle der Haupt- und Ehrenamtlichen bedarf verstärkter Möglichkeiten für beide Seiten zur Information, Beratung und vor allem zur Qualifikation. Nachdem sich die Szenerie der Engagementmöglichkeiten immer mehr ausdifferenziert, werden **Angebote zur Vorbereitung für Freiwillige** immer wichtiger. Während ihres Engagements sollten Freiwillige einen **Anspruch auf unentgeltliche Weiterbildung**, Begleitung und andere Lerngelegenheiten einlösen können. Entsprechende Fonds oder Fördermöglichkeiten sollten Standard in Organisationen werden.

Auf der anderen Seite benötigen Organisationen **qualifizierte Freiwilligenmanager/innen** bzw. Freiwilligenkoordinator/innen. Allein im Rahmen der Kurse bei der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland haben wir seit 1998 bis Ende 2008 über 1100 solcher Abschlüsse zertifiziert. Viele von ihnen haben zu Formen abhängiger Beschäftigung geführt. Diese **Berufsfeldentwicklung** sollte anschlussfähig für Abschlüsse (Bachelor) auf Hochschulebene sein und dort auch gelehrt werden. In den Niederlanden z.B. ist das Freiwilligenmanagement ein Standard in der Ausbildungsgängen der Sozialpädagogik.

Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland
fjs e.V. | Marchlewskistr. 27 | 10243 Berlin | Tel.: [030]275 49 38 | Fax [030]279 01 26
E-Mail: akademie@ehrenamt.de | www.ehrenamt.de | www.freiwilligen-kultur.de

Treffpunkt Hilfsbereitschaft - Die Berliner Landesfreiwilligenagentur
Torstr. 231 | 10115 Berlin | Tel.: [030]204 506 36 | Fax: [030]204 505 69
E-Mail: treffpunkt@freiwillig.info | www.freiwillig.info

7. Im Kern geht es um eine „**In-Wert-Setzung**“ sowie um eine **Berufsethik** des Freiwilligenmanagements. Wissenschaftliche Befunde (Behr, Krimmer, Rauschenbach, Zimmer 2008) belegen, dass das Selbstbewusstsein von Führungskräften im III. Sektor wenig ausgeprägt ist. Die notwendige Inwertsetzung sollte über eine Anerkennungskultur für Freiwilligenmanager/-innen sowie über eine bessere Entlohnung für diesen Managementbereich voran getrieben werden.
8. Mittlerweile haben sich im Freiwilligenmanagement bestimmte Standards etabliert, diese beziehen sich auf die Aufgaben und die Methoden des Freiwilligenmanagements. Ebenfalls im Blick sind die Qualifizierung und die innere Haltung von FreiwilligenmanagerInnen. Und es ist klar, dass Freiwilligenmanagement sowohl einen Rahmen für eine nachhaltige Freiwilligenkultur schafft als auch einen ebensolchen Rahmen benötigt. Freiwilligenarbeit und das dafür sinnvolle Freiwilligenmanagement benötigen finanzielle Ressourcen, welche von den Organisationen bereitgestellt werden müssen. Mittlerweile finden sich bundesweit viele Organisationen, die beste Erfahrungen mit Freiwilligenmanagement gemacht haben.
9. Wir stellen aber auch fest, dass in vielen Organisationen nach wie vor Leitende und Geschäftsführende davor zurückscheuen, ein Freiwilligenmanagement zu implementieren. Es könnte sein, dass die fürs Freiwilligenmanagement nötigen Personalkosten, die Qualifizierungs- und Entwicklungsanstrengungen und die dabei entstehenden Kosten abschreckend wirken. Wir setzen hier auf eine Änderung durch eine Diskussion über die vielfältigen Möglichkeiten der Implementierung von Freiwilligenmanagement. Außerdem werden neue Wege der Darstellung der wirtschaftlichen Ergebnisse des Freiwilligenengagements (Methoden der Berechnung des SROI Social Return of Investments) auch von Sparzwängen gebeutelte Führungskräfte überzeugen, ins Freiwilligenmanagement zu investieren. Hier zeigen neuere Forschungen, dass 1€ , welcher in freiwilliges Engagement investiert wird, 6 bis 7 Euro an Wertschöpfung erbringt! (Sozialwirtschaft, 3/2009, S. 22, Studie "Hohe Wertschöpfung" von Walter Häcker u. Doris Knaier)

Freiwilliges Engagement ist eben nicht umsonst zu haben, sondern erfordert Ressourcen (Zeit, Personal und Geld). Aber welche Erträge bringt es uns allen!

Carola Schaaf-Derichs und Thomas Kegel (Berlin, Herbst 2009)

Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland
fjs e.V. | Marchlewskistr. 27 | 10243 Berlin | Tel. [030]275 49 38 | Fax [030]279 01 26
E-Mail: akademie@ehrenamt.de | www.ehrenamt.de | www.freiwilligen-kultur.de

Treffpunkt Hilfsbereitschaft - Die Berliner Landesfreiwilligenagentur
Torstr. 231 | 10115 Berlin | Tel.: [030]204 506 36 | Fax: [030]204 505 69
E-Mail: treffpunkt@freiwillig.info | www.freiwillig.info