

Fachzeitschrift
für die Jugendarbeit

Landesjugendwerk der AWO Bayern



Megaphon

Ausgabe 2014

Freiwilligenmanagement

in Jugendverbänden

Oliver Reifenhäuser

Jeder Verein und jeder Verband lebt und überlebt durch das ehrenamtliche Engagement seiner Mitglieder und anderer Aktiver. Nach aktuellsten Erhebungen engagieren sich weit über 10 Mio. Bundesbürger über 14 Jahren in Deutschland in einem der etwa 580.000 eingetragenen Vereine ehrenamtlich (vgl. Vereinsstatistik 2011, Freiwilligensurvey 2011). Sei es in einem gewählten Vorstandsamt, als Leiter oder Leiterin einer Gruppe oder als berufenes Mitglied in einem Ausschuss. Darüber hinaus gibt es noch eine Vielzahl von Engagierten, die sich sporadisch bei Aktionen und Veranstaltungen engagieren.

Obwohl statistisch gesehen die Zahl der ehrenamtlich engagierten Menschen in Deutschland in den letzten 10 Jahren insgesamt sogar leicht gestiegen ist, sieht die Situation in den Vereinen selbst oft ganz anders aus. Vor allem traditionelle Vereine klagen darüber, dass es immer schwerer wird, Mitglieder zu finden, die sich vorstellen können, neben der aktiven Beteiligung am Vereinsleben zusätzlich noch ehrenamtliche Aufgaben für den Verein zu übernehmen. Vorstände können daher nicht aufhören, auch wenn sie das wollten, da sich kein Nachfolger bei der Vorstandswahl findet. Die notwendigen Aufgaben zum Erhalt und Weiterentwicklung des Vereins als Organisation bleiben

häufig an den immer gleichen Hochengagierten hängen. Die zeitliche und körperliche Belastung steigt dadurch bei manchen Ehrenamtlichen bis an die körperliche und psychische Grenze. Vielerorts hört man schon Meldungen wie: Das Ehrenamt in den Vereinen steckt in der Krise. In vielen Jugendverbänden zeigt sich ein ähnliches Bild. Vielerorts haben die Vereine, Verbände bzw. Einrichtungen Schwierigkeiten, Jugendliche und junge Erwachsene für ein ehrenamtliches bzw. freiwilliges Engagement zu begeistern.

Die Besonderheit hier jedoch ist, dass bereits vor mehr als 20 Jahren in Frage gestellt wurde, ob das Ehrenamt im Jugendverband überhaupt noch überlebensfähig ist. Bereits 1991 konstatierte Prof. Dr. Rauschenbach einen in vielen Bereichen wachsenden Professionalisierungs-

und Qualitätsdruck, dem Ehrenamtliche auch in Jugendverbänden unterliegen; die Anforderungen an Jugendliche im Ehrenamt steigen¹⁾. Auf der anderen Seite wurde schon damals die Vielzahl möglicher attraktiver kommerzieller Alternativen als eine Ursache für eine damals schon schwindende Bereitschaft zum Engagement in Jugendverbänden gesehen. Damals heißt, vor Internet, Smartphones, Billigreisen, Auslandspraktikum, 3D-Computerspielen, 24h-Kabelfernsehen und der Einführung von G 8.

Man muss sich angesichts dieser drastischen Veränderungen der jugendlichen Lebenswelten fragen, warum es überhaupt noch junge Menschen gibt, die sich als Teamer in der Kirchengemeinde, an der Theke in einem Jugendhaus oder als Vorstand in einem Kreisjugendring enga-





Alkohol ist Droge Nummer 1

INHALT Seite

➔	Alkohol ist Droge Nr. 1	1
➔	Tube - eine Geisterfahrt	8
➔	Kein Alkohol in der Jugendarbeit!	10
➔	Alkoholkompetenz gehört zu jedem Jugendtreff	12
➔	Zwischen allen Stühlen	13
➔	Feiern, Spaß haben und dabei ganz nüchtern sein?	14
➔	Feiern, aber sicher!	17
➔	Ich lass nicht mit mir handeln	19
➔	Risiko Check	21
➔	Voll die Party	22

Liebe Leserinnen und Leser,

das Thema Rauschtrinken, Komasaufen bei Teenies und Jugendlichen erreicht uns in regelmäßigen Abständen immer wieder, es ist nicht neu, aber immer wieder aktuell. Dabei ist es nur zum Teil ein Jugendthema, es ist vor allem ein gesellschaftliches Thema, das auch und vor allem Erwachsene betrifft.

Wie geht frau/man damit um?

Einig sind sich alle Autoren, Ge- und Verbote lösen keine Probleme. Wichtig ist, dass die jungen Menschen sich einen eigenen Standpunkt und Kompetenz zum Thema Alkoholkonsum, vor allem zum eigenen Alkoholkonsum erwerben.

In diesem Megaphon zeigen verschiedene Autoren, von der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung - BzgA bis hin zu Fachkräften aus der Jugendarbeit, Wege auf, die zu einem selbstverantwortlichen Standpunkt zum Thema Alkoholkonsum führen können. Und das Landesjugendwerk der AWO Bayern will mit diesem Megaphon Impulse für die Jugendarbeit geben.

Wir wünschen Ihnen/Euch eine inspirierende Lektüre und freuen uns auf ein Feedback.

Euer Landesjugendwerk

gieren. Und hat sich die damals beschriebene Situation tatsächlich noch weiter zugespitzt und wie konnten bzw. können sich Jugendverbände auf die veränderten Lebenswelten der Jugendlichen einstellen? Die Vermutung liegt nahe, dass beides wohl stimmt.

Kein vergleichbarer Verbandstyp ist so „nah dran“ an der eigenen Ziel- und Nutzergruppe wie die Jugendverbände. Die Jugendlichen selbst tragen ihre veränderten Lebenswelten in ihre Verbände, die sich wiederum immer wieder diesen neuen Entwicklungen stellen mussten. So ist die kontinuierliche Anpassung an die insgesamt sich veränderte Engagementkultur im Bereich der Jugendarbeit in vielen Fällen besser gelungen als in anderen (Erwachsenen-)Verbänden. Zudem gehören die Förderung des Engagements und die Partizipation von Jugendlichen zum ureigenen Selbstverständnis der Jugendverbände. In vielen Jugendverbänden haben sich dadurch schon gute und zeitgemäße Rahmenbedingungen für das „junge“ Ehrenamt entwickelt. Sei es, dass vermehrt kleine Mitmachmöglichkeiten geschaffen wurden, dass die Gewinnung von Aktiven selbstverständlich über die neuen Medien funktioniert oder dass ein Engagement nach Beendigung des Ehrenamts selbstverständlich bescheinigt wird. Viele gute Ideen und Maßnahmen, die immer wieder zur Stärkung der Ehrenamtlichen und zum Erhalt der Engagementbereitschaft beigetragen haben. Vieles ist aus der Not entstanden und vieles wurde einfach spontan ausprobiert. In den seltensten Fällen sind diese einzelnen Maßnahmen jedoch Teil eines ganzheitlichen und strategisch ausgerichteten Konzeptes. Will man als Jugendverband jedoch Engagementförderung systematisch, kontinuierlich und proaktiv (im Gegensatz zu reaktiv) betreiben, könnte es hilfreich sein, sich mit den Instrumenten und Methoden des sog. Freiwilligenmanagements zu beschäftigen. Denn das Bewusstsein, Ehrenamtliche in ihrem Engagement zu erkennen und zu fördern, ist auch eine wesentliche Grundsäule des Freiwilligenmanagements.

Der Begriff Freiwilligenmanagement kann als Sammelbegriff für eine Vielzahl von Handwerkszeugen und Handlungsansätzen verstanden werden, die alle eins zum Ziel

haben: die planvolle und strukturierte Entwicklung einer guten Ehrenamtskultur und die Begleitung und Weiterentwicklung der Ehrenamtlichen bzw. Freiwilligen in ihrem Engagement. Es geht im Freiwilligenmanagement nicht darum, möglichst trickreich Jugendliche ins Engagement zu bringen, sondern Engagement- und Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation zu schaffen, die attraktiv für Ehrenamtliche sind, so dass sie ihre Zeit und Ideen zum Nutzen der Organisation einbringen. Also die klassische Win-Win Situation.

Freiwilligenmanagement als systematischer Ansatz kann aber nur dann in die Praxis umgesetzt werden, wenn es einen oder mehrere Ansprechpartner gibt, die

geht naturgegeben nicht ohne eine gewisse Zielorientierung und Struktur. Die Kunst, aber auch die Herausforderung aller Organisationen, die Freiwilligenmanagement bei sich einführen wollen, ist es, dies in dem für die Organisation angemessenen Maße zu tun. Konkret müsste sich also ein Jugendverband die Frage stellen, ob es zum Nutzen für alle Beteiligten ist oder eher unpassend, wenn, wie es bereits viele Organisationen eingeführt haben, sog. Engagementvereinbarungen mit Ehrenamtlichen geschlossen werden. Dies könnte auch konkret heißen, dass ein Jugendverband sich überlegen muss, ob die Art und Weise, wie bisher für bestimmte Engagements geworben wurde, attraktiv genug ist, oder ob der Gewinnungsprozess zukünftig systematischer



sich für die Ehrenamtlichen und die Engagementkultur im Verband verantwortlich fühlen und dies auch sind. Sie rücken das Thema Ehrenamt innerhalb des Verbandes immer wieder in den Fokus, wobei sie sowohl die Perspektive der Ehrenamtlichen also auch die Perspektive des Verbandes vertreten sollen.

Freiwilligenmanagement will zwar auf der einen Seite das Wesen ehrenamtlichen Engagements nicht grundsätzlich verändern (es soll Spaß machen, Raum für persönliche Entfaltung bieten, zum Nutzen anderer Sein, freiwillig und nicht auf finanziellen Gewinn ausgerichtet), aber aus Sicht der Organisation für mehr Planbarkeit und Verlässlichkeit in Bezug auf ehrenamtliches Engagement sorgen. Dies

und über professionelle Öffentlichkeitsarbeit gestaltet werden sollte. Das bedeutet auch, dass sich ein Jugendverband regelmäßig selbstkritisch hinterfragen und weiterentwickeln muss, um Ehrenamt immer wieder aufs Neue attraktiv zu gestalten.

Ein systematisches Freiwilligenmanagement in einem Jugendverband muss sich in ihrer Ausprägung nicht nur an die Größe, die Verbandskultur und die ressourcenmäßige Ausstattung des einzelnen Vereins bzw. des Verbandes richten, sondern es muss auch zu den Jugendlichen des Verbandes passen. Dies betrifft nicht nur die Sprache, den Grad der Formalisierung und Strukturierung, sondern z. B. auch die Formen der Wertschätzung und Anerkennung der ehrenamtlich Engagier-

ten. Zu bedenken gilt es auch, dass sich das Freiwilligenmanagement in seiner Ausprägung für unterschiedliche Ehrenamtlichengruppen anders darstellen sollte. Leitende und gewählte Ehrenamtliche (z. B. Vorstände) brauchen u. U. andere Unterstützungsstrukturen und einen anderen Grad an Begleitung und Weiterentwicklung als z. B. sporadisch oder kurzzeitig engagierte Ehrenamtliche.

Die praktische Umsetzung von Freiwilligenmanagement beginnt immer mit der strategischen Entscheidung, das Thema Ehrenamt im Verband stärker und dauerhaft in den Fokus zu rücken. Also nicht erst, wenn Vorstandswahlen anstehen oder Nachfolger für Ehrenamtliche gefunden werden müssen, sondern als kontinuierlicher und integrierter Aufgabenschwerpunkt innerhalb des Verbandes. Konkret heißt das, es müssen Ressourcen für dieses eigene Aufgabenfeld zur Verfügung gestellt werden und Verantwortliche benannt und qualifiziert werden, die die Engagementförderung (Freiwilligenmanagement) zu einem ihrer Schwerpunkte machen. (Der Autor und die *beratergruppe ehrenamt* bieten seit über 10 Jahren im gesamten Bundesgebiet und deutschsprachigen Raum Qualifizierungen für diese Engagementverantwortlichen in Form eines 3-tägigen Basiskurses *Freiwilligenkoordination* und eines modularen 9-tägigen Aufbaukurses *Freiwilligenmanagement* an.)

Der nächste Schritt im Verein bzw. im Verband ist dann meist die Bestandsaufnahme. Zum einen braucht man einen



Überblick über alle Engagementangebote, zum anderen müssen die derzeit Engagierten erfasst werden bzw. bekannt sein. Zum Werkzeugkoffer des Freiwilligenmanagements gehört auch das Wissen, wie man Jugendliche für ein Ehrenamt bzw. ein kurzzeitiges Engagement gewinnt. Die Erfahrung aus vielen Organisationen zeigt, je konkreter ein Ehrenamt und die damit verbundenen Aufgaben abgegrenzt sind und je attraktiver es beworben wird, desto größer ist die Chance, dass sich der oder die „Rich-

tige“ davon angesprochen fühlt. Allgemeine Aufrufe zum Engagement bleiben häufig wirkungslos. Dies bedeutet nicht nur, dass der Aufgaben- und Verantwortungsbereich eines Engagements beschrieben werden muss, sondern auch der dafür notwendige Zeitaufwand abgeschätzt werden sollte. Viele scheuen vor einem Ehrenamt zurück, weil für sie nicht klar ist, auf was sie sich genau einlassen.

Ein großer Teil der in Vereinen und Verbänden engagierten Ehrenamtlichen werden durch die persönliche Ansprache eines Vorstandes oder anderer Ehrenamtlicher gewonnen. Andere wiederum haben sich aus eigenem Antrieb gemeldet und ihre Mitarbeit im Verein angeboten. Daneben gibt es auch Mitglieder, die sich vielleicht gerne engagieren würden, aber nicht genau wissen, welche Engagementmöglichkeiten es im Verein im Einzelnen gibt und wie viel Zeit und welche Fähigkeiten man dafür braucht. Um diese Mitglieder zu erreichen und generell dem Ehrenamt innerhalb des Vereins eine größere Beachtung zu verleihen, sollten die Mitglieder gezielt und regelmäßig darüber informiert werden. Vor allem muss deutlich gemacht werden, nicht nur was man tun kann, sondern auch was attraktiv und reizvoll an der Aufgabe ist. Das kann entweder in der Vereinszeitung, auf der Homepage oder auf Veranstaltungen und



Versammlungen geschehen. Für die Entscheidung, sich ehrenamtlich zu engagieren, brauchen die Angesprochenen Informationen und eine Vorstellung davon, was sie erwartet. Nur wenn sie vom Sinn und dem persönlichen Gewinn überzeugt sind, werden sie sich auf ein Engagement einlassen. Der Versuch über Moral, Druck oder Kleinreden von Aufgaben jemanden zu überreden, schreckt hingegen Interessierte eher ab.

Die Erfahrung zeigt auch, dass Ehrenamtliche sich eher für ein Engagement gewinnen lassen, wenn das Ehrenamt zeitlich begrenzt ist oder zumindest ein Ausstieg aus dem Engagement bzw. eine flexible Anpassung nicht nur theoretisch möglich ist, sondern diese von Anfang an offen und souverän seitens des Verbandes angesprochen wird. D. h. ehrenamtliche Aufgaben müssen hinsichtlich ihrer inhaltlichen und zeitlichen Attraktivität auf den Prüfstand und u. U. fallen bestimmte ehrenamtliche Aufgaben ganz weg oder sie müssen neu gestaltet werden.

Das Ziel ist es nicht, möglichst schnell jemanden zu finden, der eine Aufgabe verantwortlich übernimmt, sondern jemanden zu finden, der für die Aufgabe geeignet erscheint und dessen Bedürfnisse und Motive durch die Aufgabe befriedigt werden. Nur so bleiben Engagierte motiviert und gewillt, sich weiter zu engagieren. Die richtige Passung (Matching) von Aufgabe und Person zu finden bzw. zu entwickeln und die offene Klärung beiderseitiger Erwartungen an das Engagement sind nicht nur wünschenswert, sondern

sollten im Sinne einer professionellen Vereinführung zum Grundsatz gemacht werden. Ob ein Ehrenamt und die damit verbundenen Aufgaben und Erwartungen zu einem passen, muss vorab in einem Gespräch geklärt werden, wenn man Enttäuschungen seitens des Verbandes bzw. des oder der Ehrenamtlichen vermeiden will. Dies sollte aber nicht zwischen Tür und Angel passieren, sondern in einem sogenannten Erstgespräch. Hier müssen nicht nur die gegenseitigen Erwartungen, Wünsche und Zeitvorstellungen besprochen werden. Und natürlich zeigt sich erst im eigentlichen Tun, ob das Engagement tatsächlich passt. Was auch bedeutet, man sollte eine Schnupperzeit vereinbaren und nach dieser noch einmal ein kurzes Gespräch führen. Das Erstgespräch, die Schnupperzeit und das abschließende Reflexionsgespräch könnten schon ein kleiner Teil eines systematischen Freiwilligenmanagement-Konzeptes eines Verbandes sein. Diese Art strukturierten Vorgehens wirkt nicht nur für die meisten Erwachsenen als professionell, sondern auch für Jugendliche. Es wertet auch grundsätzlich das Engagement für den Verband auf und es schafft für beide Seiten Sicherheit und mehr Verbindlichkeit.

Ein systematisches Freiwilligenmanagement ist eine Investition in die Zukunft eines Verbandes und es schafft für den Verband und die Ehrenamtlichen verlässliche Unterstützungsstrukturen. Je nachdem, wo genau der Verband in Bezug auf die Engagementkultur und Engagementförderung steht, kann die Einführung des Freiwilligenmanagements auch als

Teil einer Verbandsentwicklung gesehen werden, in der bisherige Grundhaltungen, Verfahren und Vorgehensweisen in Bezug auf das Ehrenamt auf den Prüfstand kommen und ggf. neue Strukturen, Abläufe und Verantwortlichkeiten geschaffen werden.

Freiwilligenmanagement im Jugendverband vervollständigt die bereits im Verband vorhandenen Maßnahmen zur Engagementförderung und es formt daraus ein schlüssiges Konzept. Entscheidet sich ein Verband für diesen Weg, braucht es eine/n oder mehrere Verantwortliche für die Ehrenamts- und Engagementförderung. Sie fungieren zwar als „Motor“ für die Engagementförderung, sie können aber nicht alle Nachwuchsprobleme im Verband im Alleingang lösen. Sie sind nicht nur Vermittler zwischen den Ehrenamtlichen und dem Verband, sondern auch Experten für die Gestaltung und stetigen Weiterentwicklung einer guten Ehrenamtskultur. Diese Verantwortlichen müssen nicht zwingend Teil des Vorstandes sein, sie müssen aber durch diesen beauftragt werden.

Die Rolle eines/r Ehrenamtsbeauftragten in einem Verein oder Verband ist innovativ und bisher in den Vereinen und Verbänden noch wenig bekannt. Mit als einziger Verband hat sich der Deutsche Fußball-Bund vor einigen Jahren dazu entschlossen, auf Orts-, Kreis und Landesebene Mitglieder oder aktive Ehrenamtliche zu Ehrenamtsbeauftragten auszubilden und in einem Netzwerk zusammen





zu schließen. Auch der Deutsche Alpenverein empfiehlt bereits seinen Sektionen die Schaffung einer Ehrenamtsbeauftragten-Stelle, die eng am Vorstand angebunden sein soll. Ein weiterer Pionier ist der Bundesverband der Deutschen Bläserjugend, der in Zusammenarbeit mit dem Landesverband Rheinland Pfalz und dem Landesverband Nordrhein-Westfalen ebenfalls eine Qualifizierung für Ehrenamtsbeauftragte angeboten und hier Strukturen im Verband implementiert hat. Der Deutsche Alpenverein und die Deutsche Bläserjugend wird bei diesem Vorhaben durch die *beratergruppe ehrenamt* geschult und begleitet.

Das Trainer-Netzwerk *beratergruppe ehrenamt* bildet seit über 10 Jahren haupt- und ehrenamtliche MitarbeiterInnen zum Thema Freiwilligenmanagement aus und berät Organisationen, Vereine, Verbände und Kirchen bei der Implementierung eines systematischen Freiwilligenmanagements. Die *beratergruppe ehrenamt* zählt mittlerweile im deutschsprachigen Raum zu den größten und erfahrensten Anbietern von Qualifizierungen in diesem Feld.

Fußnote:

1) Rauschenbach, Thomas: Das Ehrenamt im Jugendverband - historisches Relikt oder unverzichtbarer Bestandteil? In: Rauschenbach, Thomas (Ed.); Gängler, Hans (Ed.); Böhnisch, Lothar (Ed.): Handbuch Jugendverbände - eine Ortsbestimmung der Jugendverbandsarbeit in Analysen und Selbstdarstellungen, Juventa Verlag, 1991. ISBN 3-7799-0296-6, pp.282-294.

schenbach, Thomas (Ed.); Gängler, Hans (Ed.); Böhnisch, Lothar (Ed.): Handbuch Jugendverbände - eine Ortsbestimmung der Jugendverbandsarbeit in Analysen und Selbstdarstellungen, Juventa Verlag, 1991. ISBN 3-7799-0296-6, pp.282-294.

Autor

Der Autor Oliver Reifenhäuser, geb. 1964, ist Dipl. Ingenieur (Energietechnik) mit einer 2-jährigen Zusatzqualifikation zur Gestalt-Organisationsberatung (IGG Berlin). Er war Entwicklungsingenieur sowie interner Berater in einem Elektronikkonzern und Projektleiter von großen Veränderungsprojekten. Er ist Geschäftsführer der *beratergruppe ehrenamt* und berät seit 2006 gemeinnützige Organisationen, Vereine, Verbände und Kirchen bei der Einführung und Verbesserung eines systemischen Freiwilligenmanagements. Er hat Lehraufträge zum Thema Freiwilligenmanagement an Hochschulen. Seine Arbeitsschwerpunkte innerhalb der *beratergruppe ehrenamt* sind Freiwilligenmanagement, Projektmanagement, Projektsupervision, Qualitätsmanagement und Organisationsberatung.

Kontakt

Oliver Reifenhäuser, Dipl.-Ing. (FH)
Forster Str. 43, 10999 Berlin
kontakt@beratergruppe-ehrenamt.de
www.beratergruppe-ehrenamt.de

Fotos: Landesjugendwerk der AWO Bayern e.V.



Buchtip

Praxishandbuch Freiwilligenmanagement: Carola Reifenhäuser, Oliver Reifenhäuser (Hrsg.), Verlag Beltz/Juventa Edition Sozial, 1. Auflage 2013, ISBN 978-3-7799-2094-6, 216 Seiten, Broschiert.

Das Praxishandbuch Freiwilligenmanagement richtet sich an Verantwortliche für das Thema Ehrenamt und Freiwilligenarbeit in Vereinen, Verbänden, Einrichtungen, Stiftungen, Kommunen und Kirchengemeinden. Es ist eine Sammlung von praxiserprobten Handwerkszeugen und Modellen zum Aufbau oder Weiterentwicklung eines systematischen Freiwilligenmanagements. Viele Instrumente sind Teil des Curriculums der Ausbildungsgänge zum/r Freiwilligen-ordinator/in bzw. Freiwilligenmanager/in.