

Oliver Reifenhäuser

# Stärkung der ehrenamtlichen Engagements in Vereinen durch Instrumente des Freiwilligenmanagements

Jeder Verein lebt und überlebt nur durch das ehrenamtliche Engagement seiner Mitglieder. 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 einer Gruppe oder als berufenes Mitglied in einem Ausschuss. Darüber hinaus gibt es noch eine Vielzahl von Engagierten, die sich für den Verein sporadisch bei Aktionen und Veranstaltungen engagieren. In vielen Fällen melden sich Mitglieder selbst und bieten ihre Mitarbeit an. Was ist aber, wenn ehrenamtliches Engagement im Verein kein Selbstläufer mehr ist?

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 der Realität 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. Burnout im und durch das Ehrenamt ist keine Seltenheit mehr. Was können Vereine tun, um nicht in diese krisenhafte Situation zu geraten?

Ein Blick in hauptamtliche Organisationen, die mit Ehrenamt-



lichen zusammenarbeiten, könnte für Vereine hier eine neue Perspektive eröffnen. Viele dieser gemeinnützigen Organisationen, wie z. B. Caritas, BUND, Deutsches Rotes Kreuz, Arbeiterwohlfahrt arbeiten schon seit längerem mit Ansätzen und Instrumenten des sogenannten Freiwilligenmanagements. Freiwilligenmanagement ist eine Systematik zur planvollen und bedarfsorientierten Gewinnung, Einarbeitung und Begleitung von freiwillig Engagierten (Ehrenamtlichen) und zur Schaffung der notwendigen strukturellen, personellen und kulturellen Rahmenbedingungen für eine gute Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen. Zentral bei dieser besonderen Form des „Personalmanagements“ ist, dass ein/e hauptamtliche/r MitarbeiterIn der Organisation benannt und qualifiziert wird und die/der für den Bereich Ehrenamt verantwortlich ist. Der/die EhrenamtskoordinatorIn fungiert als AnsprechpartnerIn für die Engagierten und für die Hauptamtlichen gleichermaßen. Das Freiwilligenmanagement als Ansatz, mit professionellem Methoden Ehrenamtliches Engagement zu koordinieren und zu steuern entwickelte sich in Deutschland erst Ende der 1990er Jahre. Seither profiliert sich daraus immer mehr ein eigenständiges Berufsfeld, vor

allem in sozialen Organisationen, Kirchen und dem Natur- und Umweltschutzbereich. Neben einer wertschätzenden Gewinnung und Begleitung von unterschiedlichen Ehrenamtlichentypen, gehört auch die Organisation und Gestaltung interessanter und attraktiver Engagementangebote zu den Kernaufgaben der EhrenamtskoordinatorInnen. Das notwendige Handwerkzeug wird in mehrtätigen Qualifizierungen vermittelt, die u. a. von der Beratergruppe ehrenamt im deutschsprachigen Raum angeboten werden.

Wie könnten nun die Ansätze und Instrumente des Freiwilligenmanagements in rein ehrenamtlich geführten Vereinen konkret verankert werden?

Um das zu schaffen, braucht man Menschen, die mit einem geschulten Blick auf die Mitglieder, die Ehrenamtlichen und die kulturellen und personellen Rahmenbedingungen innerhalb des Vereins schauen und die für diese Aufgabe vom Vorstand beauftragt wurden. Der/die Ehrenamtsbeauftragte muss nicht zwingend gewähltes Vorstandsmitglied sein. Er/sie muss diesen nur zu Fragen rund um das Ehrenamt beraten und passende Maßnahmen vorschlagen können. Vor allem sollte er/sie AnsprechpartnerIn für die bereits ehrenamtlich Engagierten sein und die, die es werden wol-

len. Er/sie muss sich also auch aktiv um das Gewinnen und Begleiten der Ehrenamtlichen kümmern.

Die Erfahrung vieler gemeinnütziger Organisationen zeigt, dass Ehrenamtliche sich am ehesten gewinnen lassen, wenn das Ehrenamt zeitlich begrenzt ist oder zumindest ein Ausstieg aus dem Engagement nicht nur theoretisch möglich ist, sondern auch von Anfang an offen besprochen wird. Zudem zeigen alle aktuellen Studien: Eh-

renamtliche erwarten, dass ihnen das Engagement Spaß macht, dass sie mit sympathischen Menschen zusammenkommen und sie damit auch etwas für Andere und das Gemeinwohl tun können. Im Vordergrund steht für viele also nicht oder nicht mehr eine innere Verpflichtung, die man gegenüber „seinem“ Verein spürt, sondern der Wunsch auch etwas vom Engagement zu haben. Auch wenn dieser neue, eher interessenorientierte Typus von Ehrenamtlichen von vielen „traditionellen“ Ehrenamtlichen gering geschätzt wird, so tun gerade Vereine mit Nachwuchsproblemen bei den Ehrenamtlichen gut daran, auf Erwartungen zu reagieren. Richtig wäre es, alle ehrenamtlichen Aufgaben hinsichtlich ihrer zeitlichen und inhaltlichen Attraktivität auf den Prüfstand zu stellen und zum Beispiel Ehrenämter zu verkleinern. Das könnte aber auch heißen, sich von bestimmten Angeboten und Aufgaben ganz zu verabschieden, auch wenn das nicht leicht fällt. Ehrenamtsbeauftragte könnten hier die notwendige Vereinsentwicklung beratend begleiten oder je nach Zeit und Interesse auch selbst durchführen.

Im Sinne des Freiwilligenmanagements setzt ein guter Gewinnungs- und Aktivierungsprozess von Mitgliedern für ein ehren-



amtliches Engagement voraus, dass man auf der einen Seite weiß, welche ehrenamtlichen Aufgaben es im Verein überhaupt gibt und man auf der anderen Seite einen möglichst guten Kontakt zu den Mitgliedern oder den einzelnen Gruppierungen und deren Leitungen pflegt. Das Ziel ist es nicht, möglichst schnell jemanden zu finden, der eine Aufgabe verantwortlich übernimmt, sondern jemanden zu finden, der für die Aufgabe geeignet scheint und dessen Bedürfnisse und Motive durch die Aufgabe befriedigt werden. Nur so bleiben Engagierte motiviert und gewillt, sich weiter zu engagieren. Die richtige Passung 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 Vereinsführung zum Grundsatz gemacht werden. Das konsequent umgesetzt bedeutet, dass ein Ehrenamt unbesetzt bleibt, solange nicht der/die Ehrenamtliche gefunden wurde, der/die tatsächlich passt.

Ein großer Teil der in Vereinen engagierten Ehrenamtlichen werden durch eine 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 verleihen, sollten die Mitglieder gezielt und regelmäßig darüber informiert wer-

den. Vor allem muss deutlich gemacht werden, nicht nur was man tun kann, sondern auch was das attraktive und reizvolle 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.

Ehrenamtsbeauftragte, also die Verantwortlichen für die Ehrenamts- und Engagementförderung, dürfen sich weder als „Headhunter“ verstehen, noch dürfen sie Mitglieder zu einem Ehrenamt überreden. Sie können auch nicht alle Nachwuchsprobleme im Verein im Alleingang lösen. Sie sind vielmehr Vermittler zwischen den Ehrenamtlichen und dem „Verein“ und sie sind zugleich Experten für die Gestaltung einer guten Engagement- und Anerkennungskultur. Die Rolle eines/r Ehrenamtsbeauftragten im Verein ist innovativ und bisher 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/s 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 zum Ehrenamtsbeauftragten angeboten hat. Seit 2013 bietet die Beratergruppe ehrenamt erstmalig ein offenes Wochenendseminar zu diesem Thema in Pullach bei München an (nähere Informationen dazu erhalten sie unter kontakt@beratergruppe-ehrenamt.de)

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

### Oliver Reifenhäuser

Geb. 1964, Dipl. Ingenieur (Energietechnik) mit 2-jähriger Zusatzqualifikation in Gestalt-Organisationsberatung (IGG Berlin) ist Geschäftsführer der Beratergruppe ehrenamt. Er war Entwicklungsingenieur sowie interner Berater in einem Elektronikkonzern und Projektleiter von großen Veränderungsprojekten. Seit 2006 berät er Organisationen und Vereine bei der Einführung und Verbesserung von Freiwilligenarbeit. Er hat Lehraufträge an Hochschulen. Seine Arbeitsschwerpunkte innerhalb der Beratergruppe ehrenamt sind Freiwilligenmanagement, Projektmanagement, Projektsupervision, Qualitätsmanagement und Organisationsberatung.



Uniformfabrik  
Negele  
1/4  
L R L R R L