

Für Ehrenamtskoordinator*innen, die den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen

oder

Vom Sinn und Zweck strategischen Denkens und Handelns in der Ehrenamtskoordination

Der Alltag vieler Ehrenamtskoordinator*innen ist sehr vielseitig und abwechslungsreich. Es gibt immer etwas zu besprechen, vorzubereiten, auszuräumen, vorzustellen oder etwas zu planen. Der Nachteil dieser interessanten Aufgabe: Die eigene To-do Liste wird nie ganz abgearbeitet sein.

Die Arbeit ist also geprägt von einer Fülle einzelner Maßnahmen, Aktionen, Interventionen oder Gesprächen. Meist lassen sich dadurch viele Dinge regeln. Oder man schafft es, die Koordination für sich besser zu systematisieren, um sie dadurch effizienter zu machen. Doch das viele Tun und die vielen Aufgaben führen bei manchen Ehrenamtskoordinator*innen auch zu dem Gefühl „den Wald vor lauter Bäumen“ nicht mehr zu sehen. Sie fragen sich dann, wozu dient das Ganze eigentlich oder wo soll das alles hinführen? Und was erwartet meine Organisation bzw. meine Leitung von meiner Arbeit überhaupt? Gibt es ein langfristiges Ziel, was ich erreichen soll oder reicht es, dass ich einfach da bin? Verfolgen wir als Organisation eigentlich eine eigene Strategie in Bezug auf das Ehrenamt oder sollten wir das tun?

Wer in der Ehrenamtskoordination tätig ist, kommt irgendwann auch an den Punkt, eine Engagemtstrategie bzw. eine übergeordnete Vision für sich zu suchen.

Wie kommt man nun zu dieser Strategie, wenn sie nicht vorgegeben oder einfach nicht bekannt ist?

Schaut man auf die Arbeitsbereiche, in denen strategisches Denken und Handeln schon sehr selbstverständlich sind, kann man einiges auf die Ehrenamtskoordination übertragen.

Aber bevor wir das tun, zunächst die gute Nachricht.

Wir handeln oft bereits sehr strategisch, ohne dass es uns selbst bewusst ist. Wir folgen also in unserem Tun einem inneren Fahrplan oder einem übergeordneten Ziel, ohne dass es uns auffällt oder wir gar einen Namen für unsere Strategie haben. Denn nichts anderes ist vereinfacht gesagt eine Strategie. Sie ist der langfristige und übergeordnete Plan, den wir durch unser Handeln verfolgen bzw. das langfristige Ziel, das wir versuchen, zu erreichen. Oder, wie es Henry Mintzberg, ein bekannter kanadischer Professor für Management formulierte, Strategie ist „ein Muster in einem Strom von Entscheidungen“.

Schaut man sich also nun das eigene Tun und all die einzelnen Maßnahmen in ihrer Gesamtheit an, erkennt man vielleicht bei einigen dieses „Muster“, also Ähnlichkeiten oder auch Häufungen. Vielleicht fällt einem auf, dass man selbst den Kontakt sucht und häufig aktiv auf Ehrenamtliche zugeht, um mit ihnen über ihr Engagement oder auch über etwas Persönliches zu sprechen. Man könnte nun daraus so etwas wie eine Strategie ableiten, die darauf abzielt, eine besonders enge Beziehung mit seinen Ehrenamtlichen aufzubauen, um dadurch eine starke Bindung zu sich als Ansprechpartner*in aber auch zur Organisation an sich herzustellen. Nun fehlt uns dafür nur noch

ein passender Name und fertig ist unsere kleine Strategie, mit der wir arbeiten. Wir könnten sie der Einfachheit halber „Beziehungs-Strategie“ nennen oder etwas ausgefeilter die „Bindung durch Beziehungs-Strategie“.

Klar ist hier die Vision, die noch über dieser Strategie steht, nämlich bei den Ehrenamtlichen eine Verbundenheit mit der Organisation zu schaffen, um sie möglichst lange zu halten.

Nun haben wir im ersten Schritt aus den vorhandenen Maßnahmen versucht, die darin versteckten Strategien zu entdecken. Das funktioniert natürlich auch in die andere Richtung. Aus Strategien lassen sich auch dazu passende Maßnahmen ableiten. Das können auch andere sein als die, die man bisher macht.

Oder man erkennt, dass es Dinge gibt, die man zukünftig lieber lassen oder verändern sollte, weil sie gar nicht zur eigenen Strategie passen oder sogar kontraproduktiv sind.

Manchmal ist man aber mit der gewählten Strategie nicht so erfolgreich, wie man sich das wünscht. Dann braucht es vielleicht einen Strategiewechsel. Eine, die vielleicht besser der übergeordneten Vision entspricht. Zum Beispiel, dass Bindung eher durch Gruppenerlebnisse mit anderen Ehrenamtlichen geschaffen wird. Oder, dass die Bedeutsamkeit des Ehrenamts für und von der Organisation vermittelt wird, um so Identifikation und Bindung zu schaffen. Man könnte also die „Beziehungs-Strategie“ mit einer anderen Strategie ersetzen oder eine weitere hinzufügen.

Geht man aus dem eigenen Arbeitsbereich als praktisches Feld für strategisches Denken und Handeln wieder auf die Ebene der Ehrenamtskoordination, könnten wir mit dem nun gewonnenen Wissen über Strategien versuchen, endlich den Wald zu finden, den wir vorher vor lauter Bäumen nicht mehr gesehen haben.

Was also ist die Engagementstrategie, die wir in unserer Organisation verfolgen oder wie können wir eine geeignete entwickeln?

Schauen wir dazu eine ganz neue Darstellung der Beratergruppe ehrenamt an, die helfen könnte, eine Antwort zu finden. Zu sehen sind hier 3 Bereiche, die sich durch den Grad des Veränderungswillens unterscheiden. Dazu zugeordnet sieht man Strategien und entsprechend Maßnahmenpakete, Projekte bzw. Themen, die zu der jeweiligen Strategie passend sind.

Zum Beispiel verfolgt man mit einer **Konsolidierungsstrategie** das Ziel, das Ehrenamt zu stabilisieren und weitestgehend in seiner jetzigen Form eher zu bewahren als zu verändern. Möglichkeiten hier wären eine Verbesserung der Anerkennungsformen bzw. der Anerkennungskultur insgesamt oder die Pflege der Ehrenamtsgruppen durch Gespräche, Besuche oder einfach nur ehrliches Interesse. Und man versucht Lücken zu schließen und Nachfolger oder Nachfolgerinnen für die Ehrenamtlichen zu finden, die ausgeschieden sind.

Bei der Strategie zur **Qualitätsentwicklung** darf eigentlich grundsätzlich alles so bleiben, wie es ist. Man will sich nur hinsichtlich der Ehrenamtskoordination besser organisieren und möglichst einheitliche Abläufe, Standards und Rahmenbedingungen schaffen. Dadurch wird der Aufwand zur Gewinnung, Organisation und Begleitung der Ehrenamtlichen reduziert und die Engagierten erleben in ihrem Engagement eine Organisation, die gut strukturiert und souverän handelt.

Geht es in erster Linie um die Werbung von neuen Ehrenamtlichen und um die Verbesserung der Außendarstellung, verfolgt man die **Marketing Strategie**. Hierbei geht man davon aus, dass eigentlich

sowohl die Organisation als auch die ehrenamtlichen Engagementmöglichkeiten attraktiv genug sind, dies jedoch noch nicht richtig nach außen dargestellt wird. Wie bei den anderen beiden Strategien ist auch hier der Wunsch nach Veränderung nicht zwingend. Im Grundsatz könnten die internen Strukturen und die Organisationskultur so bleiben, wie sie sind.

Eine gewisse Bereitschaft etwas zu verändern, ist bei den nächsten drei Strategien notwendig. Diese Bereitschaft kommt vor allem aus der Erkenntnis, dass man sich als Organisation bestimmten gesellschaftlichen oder demografischen Veränderungen anpassen muss.

Die **Wachstumsstrategie** hat zum Beispiel die Ansprache und Einbeziehung neuer Bevölkerungsgruppen oder passiver Mitglieder zum Ziel. D.h. man möchte die Gruppe der Engagierten oder auch die Gruppe der Nutzer*innen vergrößern, ist sich aber auch im Klaren, dass dies nur durch eigene Offenheit, Flexibilität und Lernbereitschaft geht. Die Grundpfeiler der Organisation bleiben aber sicher bestehen und man versucht auch nur die Menschen für sich zu gewinnen, die zu einem passen.

Bei der **Innovationsstrategie** wird auch nicht alles über Bord geworfen, was schon vorhanden ist. Allerdings ergänzt und erweitert man seine Angebote durch Neues. Das können Projekte sein, die man selbst auf den Weg bringt oder auch Projekte von Initiator*innen, die man fördert oder unterstützt. Auch bei dieser Strategie ist eine Lust am Neuen und am Ausprobieren zwingend notwendig. Denn hier bewegt man sich immer auf einem Gebiet, bei dem Scheitern möglich ist.

Die **Personalentwicklungsstrategie** hat den Fokus ganz klar auf den Ehrenamtlichen selbst. Man investiert entweder gezielt in die Erweiterung von deren Fähigkeiten und Kompetenzen oder man versucht durch die Gewinnung von vielen jüngeren Menschen sogar einen Generationenwechsel hinzubekommen. Die Stärkung, Befähigung und Weiterentwicklung der Ehrenamtlichen ist das Ziel der Personalentwicklungsstrategie. Sie kann notwendig sein, weil ehrenamtliche Aufgaben komplexer oder anspruchsvoller geworden sind oder bestimmte Dinge einfach überholt sind und modernisiert werden müssen.

Will man seine komplette Organisationskultur auf den Prüfstand stellen und hinsichtlich der Attraktivität für Ehrenamtliche anpassen, verfolgt man die Strategie der **Kulturentwicklung**. Hier gibt es keine Denkverbote mehr und es dürfen auch Dinge in Frage gestellt werden, die bisher zum Grundverständnis der Organisation gehörten. Tabus fallen und alte Zöpfe dürfen abgeschnitten werden und man ist auch bereit, sich dem Widerstand der beharrenden Kräfte, die sich daraus ergeben, entgegenzutreten.

Mit der **Explorationsstrategie** betritt und erschließt man bewusst komplettes Neuland. Evtl. sind sowohl die Zielgruppen und Menschen unbekannt, für die und mit denen man aktiv werden möchte, als auch die dafür notwendigen Angebote und Formate noch unklar. Die Organisation versucht sich so zu einem Teil neu zu erfinden, bzw. einen komplett neuen Bereich parallel aufzubauen. Wie man sich gut vorstellen kann, erfordert sowohl die Kulturentwicklungsstrategie als auch die Explorationsstrategie einen sehr starken Veränderungswillen und eine klare Vision für die Zukunft.

Die 8 Engagementstrategien können helfen, die aktuellen Bestrebungen in der Ehrenamtskoordination etwas klarer zu benennen und die grobe „Fahrtrichtung“ erkennen zu können. Und natürlich können auch mehrere Strategien gleichzeitig verfolgt werden. Die einzelnen Strategien schließen sich also nicht aus. Es kann auch sinnvoll sein, wenn man mehrere

Engagementstrategien verfolgt, diese zu priorisieren, also zu überlegen, welche einem im Moment am wichtigsten ist.

Man kann sich auch gut vorstellen, dass die eingeschlagene Engagementstrategie eng verbunden sein muss mit der Gesamtstrategie der Organisation. Die Abstimmung der Ehrenamtskoordination mit der Organisationsleitung ist daher nicht nur sinnvoll, sondern zwingend notwendig.

Eine Engagementstrategie kann helfen, wieder den gesamten Wald und nicht nur die einzelnen Bäume zu sehen.