



Carola Reifenhäuser | Hartmut Bargfrede |  
Sarah G. Hoffmann | Oliver Reifenhäuser |  
Peter Hölzer | Elisabeth TERNYIK |  
Christine Dotterweich

# Freiwilligen- management in der Praxis

**BELTZ** JUVENTA

# Inhalt

Einleitung	9
------------	---

## Teil I

### Freiwilligenmanagement in Organisationen – PraktikerInnen berichten

Die befragten Organisationen im Überblick	14
---	----

„Vieles war Learning by Doing.“ Freiwilligenmanagement bei AKINDA – Netzwerk Einzelvormundschaften in Berlin	16
--	----

„Im buchhalterischen Blick hat Ehrenamt keinen Platz – Freiwilligenmanagement im Qualitätsmanagementsystem schon!“ Freiwilligenmanagement in der Koordinierungsstelle Ehrenamt der AWO Thüringen in Erfurt	22
---	----

„Es braucht unbedingt die hauptberufliche Unterstützung, um das ehrenamtliche Engagement auf diesem Niveau und in dieser Breite möglich zu machen.“ Ehrenamtliches Engagement im Bayerischen Jugendring, München	29
---	----

„Anerkennungskultur ist eine Grundhaltung.“ AG Freiwilligenmanagement, BürgerStiftung Hamburg	34
--	----

„Freiwilligenmanagement und dessen Nachhaltigkeit geht nur, wenn der Wert davon erkannt wird.“ Freiwilligenmanagement bei der Caritas, Vorarlberg	39
---	----

„Die Experten in Wartestellung.“ Freiwilligenmanagement im Caritasverband in der Erzdiözese Bamberg	48
---	----

„Die Kunst ist es, sie dann zu halten.“ Netzwerk Ehrenamt der Deutschen Turnerjugend	53
---	----

„Kopieren ist ausdrücklich erwünscht.“ Ehrenamtskoordination im Bereich des DRK-Landesverbandes Niedersachsen	58
„Die gleichen Standards für freiwilliges Engagement im gesamten Landkreis. Der Vernetzung sei Dank!“ Freiwilligenmanagement im Ehrenamtsservice des Landkreises Emsland, Meppen	62
„Wir haben einfach damit angefangen.“ Einrichtungsverbund Steinhöring, Abteilung Kultur und Ehrenamt	68
„Wir brauchen die Gesellschaft und ihr Engagement, um überhaupt unsere Anliegen voranzubringen.“ Freiwilligenmanagement bei EUROPARC Deutschland e. V.	73
„Eine Kirchengemeinde macht sich auf den Weg.“ Modellprojekt Freiwilligenkoordination in der Evangelisch-lutherischen Friedenskirchengemeinde Radebeul	79
„Ehrenamtlicher und beruflicher Dienst mit gleichem Rang auf je eigene Weise.“ Freiwilligenmanagement in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers	85
„Wir brauchen einen Anwalt für die Ehrenamtlichen.“ Ehrenamtsentwicklung im Seelsorgebereich Heilige Familie Köln Dünnwald-Höhenhaus	90
„In der Schulzeit zum Eisessengehen. Das kommt immer an.“ Freiwilligenmanagement in der schulbezogenen Jugendarbeit des Kreisjugendrings München Land	95
„Das Thema Freiwilligenarbeit beziehe ich immer wieder in die Diskussion mit ein, damit es nicht vergessen wird.“ Freiwilligenmanagement bei Pro Senectute, Kanton Schwyz	100
„Die Rahmenbedingungen müssen einfach stimmen.“ Beauftragter für bürgerschaftliches Engagement im Sozialreferat der Landeshauptstadt München	106

„Aus Zwei mach Eins: Zwei Städte schließen sich zusammen – und welche Rolle Ehrenamt dabei spielt.“ Projektarbeit in der Stadt Ebersbach-Neugersdorf	111
„Leute – es ist wichtig, was ihr tut!“ Freiwilligenmanagement im Stadtjugendring Würzburg	118
„Ohne die Ehrenamtlichen könnten wir diese Breite nicht anbieten.“ Freiwilligenkoordination in der Abteilung Corporate Social Responsibility bei WERDER BREMEN	124
„Die Unterstützung der Leitung ist sehr wichtig, das wird als Wertschätzung wahrgenommen.“ Freiwilligenkoordination an einer Schule bei tandem BQG, Berlin	128
„Es ist viel interne und externe Lobbyarbeit für das Freiwilligenmanagement notwendig.“ Freiwilligenmanagement beim UNIONHILFSWERK, Berlin	135

## Teil II

### Schlaglichter auf das Freiwilligenmanagement

Instrumente und Methoden des Freiwilligenmanagements in der Praxis <i>Carola Reifenhäuser</i>	144
Freiwillige motivieren und behalten <i>Carola Reifenhäuser</i>	154
Freiwilligenmanagement im ländlichen Raum. Die Frage nach den regionalen Besonderheiten <i>Christine Dotterweich</i>	162
Vom Zuschuss gewähren zum Engagement ermöglichen – wie Kommunen den Kulturwandel im Ehrenamt gestalten <i>Peter Hölzer</i>	171
Jugendarbeit und Ehrenamt <i>Elisabeth Ternyik</i>	180

Von der Idee zu Freiwilligenkoordination und -management, zur strategischen Entscheidung für die Implementierung und ein Konzept <i>Hartmut Bargfrede</i>	183
Implementation von Freiwilligenmanagement in Organisationen <i>Oliver Reifenhäuser</i>	186
Peter Drucker und das (Freiwilligen-)Management <i>Elisabeth Ternyik</i>	196
Ehrenamt Standby – wie spontan und informell darf Engagement sein? <i>Sarah G. Hoffmann</i>	201
Perspektivwechsel: Engagement – nicht für, sondern von Menschen mit Behinderungen. Inklusion und Ehrenamt <i>Hartmut Bargfrede</i>	211
Resümee und Ausblick	220
Literatur	223
Autorinnen und Autoren	226

## Einleitung

Oliver Reifenhäuser, Hartmut Bargfrede, Sarah G. Hoffmann

Mit dem vorliegenden Buch werfen wir einen Blick auf die Praxis von Organisationen, die sich schon seit längerer Zeit mit dem Thema Freiwilligenmanagement befassen. Dazu haben wir mit weit mehr als vierzig Personen, die in ihren Organisationen für diesen Aufgabenbereich Verantwortung tragen, umfangreiche Interviews geführt. Viele von ihnen haben diesen Managementansatz überhaupt erst in ihrer Organisation bekannt gemacht und die damit einhergehenden Veränderungen eingeleitet und umgesetzt. Ihre Geschichten und ihre Erfahrungen wollen wir an all die weitergeben, die als FreiwilligenmanagerInnen, EhrenamtsentwicklerInnen, FreiwilligenkoordinatorInnen oder Ehrenamtsbeauftragte diese Aufgabe angehen möchten oder sich schon längere Zeit mit Fragen des freiwilligen Engagements beschäftigen. Wir haben aber auch an die vielen EntscheiderInnen in Verbänden, Vereinen, Einrichtungen oder Kirchengemeinden gedacht, die über Möglichkeiten verfügen, in ihrer Organisation das Thema Ehrenamt und Freiwilligenarbeit zu professionalisieren und ihm dadurch ein größeres Gewicht zu verleihen. Wenn sie am Ende sagen: *Freiwilligenmanagement ist nicht umsonst*, dann ist unser Ziel erreicht.

Uns ist klar, dass der Begriff *Freiwilligenmanagement* bei einigen Menschen immer noch Irritationen hervorruft. Entgegen erster Vermutungen sollen Freiwillige mit diesem Managementansatz nicht „*gemanagt*“ oder gar manipuliert werden. Es geht hier vielmehr um ein systematisches Vorgehen, das die Interessen und Erwartungen der Organisationen und die Interessen und Erwartungen der Freiwilligen miteinander in Einklang bringt und diesen Interessensausgleich in Zusammenarbeit managt. Um das zu erreichen, braucht man neben dem grundsätzlichen Verständnis für die Motive von Menschen, die sich in ihrer Freizeit unentgeltlich engagieren, auch das Wissen, wie sich eine Organisation strukturell, personell und kulturell ausrichten muss. Denn Freiwillige passen sich nicht in dem Ausmaß in eine Organisation ein, wie man es von entlohnten Hauptberuflichen erwarten darf. Das *System* der Organisation muss sich auf die Freiwilligen einstellen und einlassen. Wie das gelingen kann und welche Maßnahmen dazu nötig sind, dazu liefert der Freiwilligenmanagement-Ansatz geeignete Antworten und Instrumente.

Bei der Auswahl unserer InterviewpartnerInnen haben wir nicht nur die Bandbreite der Engagementbereiche berücksichtigt, sondern auch die Ebe-

ne, auf der sie Freiwilligenmanagement in die Praxis umsetzen. So finden sich unter den Befragten klassische FreiwilligenmanagerInnen, die auf einer übergeordneten Ebene aktiv sind und mit Freiwilligen selbst eher wenig Kontakt haben, aber das Thema strategisch und konzeptionell vorantreiben. Wir haben aber auch Menschen interviewt, die in der Rolle eines/r FreiwilligenkoordinatorIn tagtäglich mit Freiwilligen zu tun haben, neue Engagierte gewinnen und sie in ihrem Engagement überfachlich begleiten. Befragt wurden nur Organisationen im klassischen Sinn, d.h. solche, die über einen gewissen Organisationsgrad verfügen. Initiativen, Helferkreise, Aktionsbündnisse oder kleinere Vereine wurden von uns nicht interviewt. Hier braucht es zwar auch eine Art Freiwilligenmanagement, allerdings mit einem weit geringeren Formalisierungs- und Strukturierungsgrad, als wir es mit dem Freiwilligenmanagement-Modell der Beratergruppe ehrenamt befürworten. Wer mehr zu diesem Modell und den damit verbundenen Instrumenten und Methoden erfahren möchte, dem empfehlen wir das „Praxishandbuch Freiwilligenmanagement“, das im Frühjahr 2013 im gleichen Verlag von einigen AutorInnen der Beratergruppe ehrenamt veröffentlicht wurde.

Unsere Ausgangsfrage nach den Stolpersteinen und Erfolgsfaktoren bei der Implementation und nachhaltiger Verankerung von Freiwilligenmanagement in Verbänden, Vereinen, Kirchen, Gebietskörperschaften und anderen Organisationen haben wir als siebenköpfiges AutorInnen-Team in der Weise konkretisiert, dass wir zunächst unsere Erkenntnisinteressen zusammentrugen. Unser erster Fokus betraf die Frage, was dazu führt, dass sich eine Organisation überhaupt mit diesem Management-Konzept befasst. Welche Impulse gab es in der Organisation? Wurde aufgrund einer strategischen Entscheidung ein Konzept entwickelt? Mit Blick auf die Startphase war für uns das weitere Vorgehen in den Organisationen bedeutsam: Welche Klärungen und Festlegungen erfolgten? Wer hat diese Entscheidungen getroffen, welche Akteure waren in den Prozess involviert und welche Kommunikationswege wurden genutzt? Dabei interessierte uns besonders, was sich als förderlich oder als Hindernis erwies. Ein weiteres Anliegen des Teams war es, mit den PraktikerInnen des Freiwilligenmanagements gemeinsam den *Werkzeugkoffer* des Freiwilligenmanagements zu öffnen und kritisch zu sichten. Alle Instrumente, Werkzeuge und Methoden, die sich inzwischen in Qualifizierung und Praxis etabliert haben, sollten hinsichtlich ihres Nutzens und ihrer Reichweite aus Praxisperspektive bewertet werden. Dabei stellte sich natürlich auch die begleitende Frage, ob der *Koffer* hie und da zu *entrümpeln* sei und angesichts neuer Entwicklungen vielleicht neue Werkzeuge und Methoden entwickelt werden müssen. Ein entscheidendes Moment zur Bindung von Engagierten an die Organisation, zur Gewinnung neuer Engagierter und für das Image nach innen und außen, ist die Ausge-

staltung einer Anerkennungskultur. Deshalb wollten wir erfahren, welche Formen der Anerkennung sich bewährt haben und wo innovative neue Wege beschritten werden. Wirkung entfaltet eine Anerkennungskultur, die auch nach außen dringt, indem Engagierte als Multiplikatoren in ihrem Umfeld für das Ehrenamt werben. Was aber sind die Erfolgswege zur Gewinnung neuer Ehrenamtlicher? Außerdem interessierte uns, wie sich durch die breite Einbindung ehrenamtlichen Engagements und die Verankerung von Freiwilligenmanagement in der Organisation die Rollen, Strukturen und das Organisationsklima verändern. Die Auswirkungen dieses Umgestaltungsprozesses sollten für beide entscheidenden Gruppierungen gleichermaßen thematisiert werden: Wie reagieren die Hauptamtlichen darauf und wie die Ehrenamtlichen? Aus Sicht des AutorInnen-Teams ist Freiwilligenmanagement unabdingbar. In der Praxis wird es aber auch häufiger infrage gestellt; zum einen, weil es als eine Zusatzaufgabe neben dem Kerngeschäft erscheint und zum anderen, weil es zeitweilig aus dem Blick gerät und sich immer wieder neu legitimieren muss. Es war daher in Erfahrung zu bringen, was zu einer nachhaltigen Verankerung beiträgt und welche Wünsche die befragten PraktikerInnen mit Blick auf die Zukunft hegen.

Eng mit dem Vorgenannten verknüpft, bewegten uns noch folgende Fragen: Welche Unterschiede sind zwischen dem ländlichen Raum und urbanen Wirkungsräumen auszumachen? Wie wird die Teilhabe behinderter Menschen am Engagement ermöglicht (Inklusion)? Welche Erfahrungen liegen mit spontanem ungebundenem Engagement vor, wie es sich bei der Donau- und Elbe-Flut im Jahr 2013 in großer Zahl entwickelte und angesichts der Flüchtlingskrise zum Fundament einer Willkommenskultur geriet?

Für dieses Buch haben wir mit Fachkräften aus insgesamt 22 Organisationen gesprochen. In den meisten Fällen waren wir persönlich vor Ort, manche der Interviews führten wir aber auch am Telefon. Immer erhielten wir einen differenzierten Einblick in den Alltag des Freiwilligenmanagements und unsere Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen standen uns häufig weit über den zunächst vereinbarten Zeitraum hinaus zur Verfügung. Wir danken allen, die zum Interview bereit waren, sehr herzlich für diese Zeit, die stets freundliche Gesprächsatmosphäre sowie die Offenheit und das Vertrauen, mit der unsere Fragen beantwortet wurden.

Wir wollten etwas über die Hürden und Erfolgsfaktoren des Freiwilligenmanagements in der jeweiligen Organisation erfahren, und wir haben Auskunft bekommen über Experimente und Bewährtes, über Fehlschläge und Volltreffer, über langwierige Prozesse und kurze Wege. Wir hörten kleine Geschichten aus dem Alltag des Ehrenamts und Berichte über organisationale Umstrukturierungen. Alles war interessant und informativ. Doch als es daran ging, aus unseren Gesprächsprotokollen lesbare Texte zu ver-



fertigen, waren vielfältige Abstimmungsprozesse nötig. Wir danken allen Verantwortlichen in den Organisationen für ihre Geduld, mit der sie unsere Texte teilweise wiederholt zum Feintuning durchgesehen haben. Sollte uns dennoch in dem einen oder anderen Fall ein Fehler unterlaufen sein, bitten wir an dieser Stelle um Nachsicht.

Als TrainerInnen, AusbilderInnen, Forschende und Lehrende zum Thema Freiwilligenmanagement haben wir von den Gesprächen mit den Fachkräften vor Ort sehr profitiert und freuen uns, diese Erfahrung in unsere weitere Arbeit einfließen zu lassen und an andere weiterzugeben.

Berlin und Nordhausen, im Frühjahr 2016

# Freiwilligenmanagement im ländlichen Raum

## Die Frage nach den regionalen Besonderheiten

Christine Dotterweich

Freiwilliges Engagement im ländlichen Raum gehört bereits seit einiger Zeit zu den kontinuierlichen Themenfeldern von Politik und Wissenschaft. Vor allem innovative Ansätze, aber auch die Herausforderungen des ländlichen Raumes stehen im Mittelpunkt wechselseitiger Interessen. Verschiedenste Modellvorhaben und Programme werden aufgelegt, um Strukturen zu erforschen und zu beschreiben oder um Vorhaben zu initiieren und zu unterstützen (z. B. Modellvorhaben „Daseinsvorsorge 2013“ des Bundesministeriums des Innern, Studien des Berlin Instituts für Bevölkerung und Entwicklung, Modellprojekt „Vitalisierung ländlicher Räume“ der Evangelischen Akademien in Deutschland). Der Fokus liegt bei allen Programmen und Schwerpunktsetzungen auf Herausforderungen sowie Lösungsstrategien in tendenziell immer dünner besiedelten Regionen Deutschlands.

Auch für Freiwilligenmanagement spielen die Herausforderungen des ländlichen Raumes eine Rolle. Im Folgenden wird daher die Frage nach den „regionalen Besonderheiten“ aus den Interviews hinsichtlich des ländlichen Raumes ausgewertet. Vorab erfolgt ein kurzer Einblick in die Herausforderungen, denen sich der ländliche Raum und das dortige freiwillige Engagement (und damit auch Freiwilligenmanagement) stellen müssen.

### Der ländliche Raum: Herausforderungen

*„War von 1990 bis 1995 bundesweit nur jede fünfte Gemeinde im Ländlichen Raum von Bevölkerungsrückgang betroffen, so stieg dieser Anteil im Zeitraum 2000 bis 2005 auf über 50%, in den peripher gelegenen Ländlichen Räumen sogar auf über 60%. [...] Seit Ende der 90er Jahre fällt die Wanderungsbilanz der Ländlichen Räume, sogar einschließlich ihrer größeren Zentren, deutlich ungünstiger als die der anderen Räume aus. Besonders stark wurden und werden die sehr peripher gelegenen Ländlichen Räume der neuen Länder von dieser Entwicklung getroffen, die seit 1999 wieder kontinuierlich steigende Wanderungsverluste aufweisen“ (vgl. Maretzke 2009, S. 5). Das Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung stellt in seiner 2015 veröf-*

fentlichten Studie „Von Hürden und Helden – wie sich das Leben auf dem Land neu erfinden lässt“ erneut fest, dass in den dünn besiedelten Regionen Deutschlands die Bevölkerung weiter schrumpfen wird. *Selbst von Wachstumszuzügen profitieren hauptsächlich die großen, wirtschaftsstarken Städte. Vor allem junge LandbewohnerInnen ziehen auf der Suche nach Ausbildungs- oder Studienplatz in die Ballungsräume, dadurch wird der demografische Abwärtstrend vieler ländlicher Regionen noch verstärkt.* Dies trifft nach wie vor in besonderer Weise die ostdeutschen Bundesländer, *längst aber auch Nordhessen, die Südwestpfalz oder Oberfranken* (vgl. Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung 2015, S. 8). Mit der Abwanderung einher geht der Verlust potenzieller FamiliengründerInnen. Die Bevölkerung überaltert dadurch deutlich stärker als in Ballungsgebieten beziehungsweise Städten.

Unter landschaftsästhetischen Gesichtspunkten, als Erholungsraum und im Hinblick auf die Entwicklung eines nachhaltigen Tourismus haben ländliche Räume einen erheblichen Mehrwert. Doch nicht nur der Aufbau und Erhalt von Erholungsraum, sondern vor allem der Erhalt des Lebensraumes birgt beachtliche Herausforderungen (vgl. Kaiser 2015, S. 9): Das Aufrechterhalten einer stabilen Infrastruktur wie beispielsweise öffentlicher Nahverkehr, Schulen, ärztliche Versorgung oder Kultur muss genauso gewährleistet sein wie in den Ballungsgebieten. Im Grunde muss die Sicherstellung der Infrastruktur sogar einen höheren Stellenwert erfahren, da eine älterwerdende Bevölkerung auf genau diese Strukturen mehr und mehr angewiesen ist. Bei häufig mit dem Alter einhergehender eingeschränkter Mobilität werden öffentliche Nahverkehrsmittel wichtiger, ebenso wie medizinische Versorgungsleistungen. Dennoch: Die Grenzen der Finanzierbarkeit sind erreicht, es droht eine weitere „*Abwärtsspirale aus schrumpfender Bevölkerung und sich weiter ausdünnender Versorgung*“ (Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung 2015, S. 6.).

Politisches Handeln und das Treffen von Entscheidungen stellt die kommunalen Verwaltungen im ländlichen Raum vor besondere Herausforderungen. Kreisgebietsreformen erschweren es, bürgernah Niederlassungen einzurichten und erfordern von politischen Entscheidungsträgern ein gleichzeitiges Agieren im Spagat zwischen Großkreis und Gemeindeebene. Dabei müssten zunächst Gemeinden in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben auf kommunaler Ebene eigenständig zu erfüllen, um dann eine Politik im Großkreis überschaubar zu machen (vgl. Klüter in Kaiser 2015, S. 71). Angesichts der komplexen Herausforderungen im ländlichen Raum sind eine vernetzte, kommunikationsorientierte Vorgehensweise und ein entsprechendes berufliches Selbstverständnis von politisch verantwortlichem Personal notwendig (vgl. Evangelische Akademien in Deutschland 2015).

## Freiwilliges Engagement im ländlichen Raum

Im Freiwilligensurvey von 2009 finden sich folgende Engagementquoten nach Siedlungsmilieus: Kernstädte 31 %, verdichtetes Umland 39 % und ländlicher Raum 42 % (Gensicke/Geiss 2010, S. 26). *Das Engagement im ländlichen Raum ist also vergleichsweise hoch.* Ein Mangel an kommerziellen Freizeitangeboten oder das (noch) traditionell(er) geprägte Engagement auf dem Land (Freiwillige Feuerwehr, Sportvereine) könnten Erklärungen für das hohe Engagement in ländlichen Räumen sein. Darüber hinaus greift freiwilliges Engagement immer mehr dort, wo den Folgen des demografischen Wandels konstruktiv begegnet wird (was im ländlichen Raum häufiger der Fall ist). Das freiwillige Engagement schließt hier häufig Lücken, die anderweitig nicht (mehr) bearbeitet werden. Dabei ist Engagement innovativ und geht neue Wege, um den Bedürfnissen der Bevölkerung nachzukommen. Im ländlichen Raum werden infrastrukturellen Problemen z. B. mit Bürgerbussen, rollenden Arztpraxen oder multifunktionalen Tante-Emma-Läden begegnet. Diese und weitere Beispiele finden sich unter anderem in der 2015 veröffentlichten Studie „Von Hürden und Helden“ des Berlin Instituts für Bevölkerung und Entwicklung.

Der ländliche Raum als solcher steht insgesamt also vor einer Vielzahl von Herausforderungen. In der Regel ist er am stärksten vom demografischen Wandel betroffen, kämpft mit großen infrastrukturellen Problemen, und es kann ebenso von einer schwierigen Ausgangslage für politisches Handeln durch die Gemeinden und Kommunen gesprochen werden. Gleichzeitig aber ist das freiwillige Engagement im ländlichen Raum vergleichsweise hoch, ja höher als in Städten oder Ballungsgebieten. Doch welche Konsequenzen haben diese Aspekte auf die Freiwilligenarbeit? Was für Herausforderungen müssen sich die Praktiker stellen? Gibt es weitere interessante, bisher ungenannte Punkte? Die folgenden Zusammenfassungen der Interviews unter der Fragestellung nach den regionalen Besonderheiten erlauben einen Einblick in die verschiedensten Facetten der freiwilligen Arbeit.

### Freiwilligenmanagement und regionale Besonderheiten: Ergebnisse aus den Interviews

#### 1. Hohe Engagementbereitschaft und großer Zusammenhalt: Engagement auf dem Land ist selbstverständlich

Die hohe Engagementbereitschaft und der Zusammenhalt wurde von vielen InterviewpartnerInnen hinsichtlich der Besonderheit des Engagements im

ländlichen Raum hervorgehoben: *„Es ist halt selbstverständlich, sich zu engagieren“*, sagt Heike Baalman, Freiwilligenmanagerin im Ehrenamtsservice des Landkreises Emsland. *Freiwillige Feuerwehren, DRK, die Landfrauen und Schützenvereine prägen* nach Meinung von Andrea Malonnek und Sandra Mendel *das Engagement im Flächenland Niedersachsen*. Die beiden Mitarbeiterinnen des DRK-Landesverbandes Niedersachsen schreiben der Geselligkeit eine dabei nicht unbeachtliche Funktion zu: *„Nach wie vor spielt im Ehrenamt Geselligkeit eine große Rolle und gemeinsame Aktivitäten sind wichtiger Bestandteil im Ehrenamtsalltag“*, so die Interviewpartnerinnen.

Elke Neisser und Anette Sickel von der AWO Thüringen beschreiben ebenfalls eine starke Vereinskultur im Landleben, in der sich viele engagieren. Dabei geben sie dem Thema Netzwerkarbeit eine große Bedeutung *„dort (findet) auch ganz viel Netzwerkarbeit statt [...], was in den Städten halt eher nicht so eine Rolle spielt“*. Im österreichischen Vorarlberg engagiert sich gar die Hälfte der Bevölkerung. *„Wir können uns glücklich schätzen, was die Hilfsbereitschaft und das Engagement in der Bevölkerung betrifft“* (Susanne Jenewein, Caritas Vorarlberg). Und laut Claudia Schnippel von AKINDA ist der Zusammenhalt unter den Ehrenamtlichen in kleineren Städten größer als der in Großstädten. *„Man trifft sich regelmäßig, ohne dass Hauptamtliche viel dazu beitragen müssen. In Berlin ist das eher schwierig“*.

Die MitarbeiterInnen von EUROPARC Deutschland e.V. hingegen erleben beides: *Es gibt ländliche Regionen, in denen die Engagementbereitschaft sehr hoch ist und in der große Netzwerke freiwilliger Arbeit entstanden sind. Gleichzeitig gibt es aber auch Regionen, die nur einen kleinen Stamm an Freiwilligen haben und die Gewinnung weiterer Ehrenamtlicher eher schwer ist* (vgl. Anne Schierenberg, EUROPARC Deutschland e.V.). Insgesamt aber lassen sich die Daten aus dem Freiwilligensurvey bestätigen: Im ländlichen Raum gibt es einen großen Zusammenhalt und eine große Engagementbereitschaft.

## **2. Die Fläche ist nicht zu unterschätzen: Grenzen der Erreichbarkeit**

Der Landkreis Emsland ist flächenmäßig der zweitgrößte Landkreis in Deutschland, in dem rund 313 000 Menschen in 19 Gemeinden und fünf Städten leben. *Der Landkreis ist eher dünn besiedelt und erstreckt sich von Nord nach Süd über rund 100 Kilometer. In der Ost-West-Breite sind es noch einmal 55 Kilometer. Das setzt Grenzen. Grenzen der Erreichbarkeit. So kann man schon gar nicht den einzelnen Engagierten „greifen“ und auch die ursprüngliche Idee, mal ein Vereinsregister mit den Vereinen anzulegen und zu pflegen, die Engagierten an sich zu binden, wurde letztlich zu den Akten gelegt. Nun ist das Zauberwort „Vernetzung“, so Heike Baalman (Ehrenamtsservice im Landkreis Emsland). Der Landkreis hat ein Netzwerk Ehrenamt*

## Ehrenamt Standby – wie spontan und informell darf Engagement sein?

Sarah G. Hoffmann

Bei unserer ersten Redaktionssitzung zum vorliegenden Buch im Frühjahr 2015 erzielten wir rasch Einigkeit, dass alle Organisationen, die zum Interview bereit sind, auch nach ihrer Erfahrung mit *spontanem informellem Ehrenamt* befragt werden sollen. Zu diesem Zeitpunkt gab es bereits ein starkes Engagement für Geflüchtete, aber es war noch nicht abzusehen, dass im Sommer 2015 Tausende von Bürgerinnen und Bürgern selbstorganisiert an Bahnhöfen, in Registrierungsstellen und Notunterkünften eine ‚Willkommenskultur‘ gestalten würden. Uns war eine andere Form von spontaner Hilfsbereitschaft, die weit über Nachbarschaftshilfe hinausgeht, präsent: Bei den Überschwemmungen an Elbe und Donau im Jahr 2013 hatten sich Helferinnen und Helfer spontan über die Sozialen Medien verabredet, um mit Schippen und Sandsäcken dort Hilfe zu leisten, wo sie akut nötig war. Nicht nur Politik, Presse und Öffentlichkeit, auch die Wohlfahrtsverbände und Non-Profit-Organisationen zeigten sich überrascht von diesem digital organisierten ehrenamtlichen Engagement. Das hatte man in Deutschland in diesem Ausmaß noch nicht erlebt!

Bei unseren Interviews wollten wir deshalb erfahren, wie die befragten Organisationen auf Engagierte reagieren, die anlassbezogen, spontan und weitgehend selbstorganisiert aktiv werden. Welche neuen Fragen stellen sich dann für Freiwilligenkoordination und Freiwilligenmanagement? Welche Instrumente des Freiwilligenmanagements bewähren sich in einer solchen Situation, und was ist darüber hinaus an Unterstützung nötig?

Überraschenderweise spielten bei unseren Gesprächen mit ExpertInnen des Freiwilligenmanagements diese Fragen dann eine eher untergeordnete Rolle. Engagierte, die Geflüchtete mit warmen Decken, Brötchen und Getränken versorgen, melden sich nur selten bei den großen gemeinnützigen Organisationen – sie nehmen die Dinge lieber selbst in die Hand; Fluthelfer finden sich in der Regel direkt am Deich ein und nutzen die Sozialen Medien zur Kontaktaufnahme. Vor diesem Hintergrund verfolgten unsere Gesprächspartner zwar die aktuellen Ereignisse in der Presse, aus konkreter eigener Erfahrung konnten jedoch nur wenige berichten.

Im Frühjahr 2016 zeichnet sich nunmehr ab, dass die beobachteten neuen Formen des Engagements keine Einzelphänomene darstellen, sondern

sich als dauerhafter erweisen, als zunächst angenommen. Deshalb soll im Folgenden mithilfe der Berichte unserer InterviewpartnerInnen und vor dem Hintergrund einiger aktueller Forschungsergebnisse der Blick für diese neuen Entwicklungen im Ehrenamt geschärft werden. Es geht dabei weniger darum, Antworten auf die oben aufgeworfenen Fragen zu finden – dafür ist die Basis der Erfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnisse noch nicht breit genug – als vielmehr besser zu verstehen, welche neuen Herausforderungen sich aus den skizzierten Veränderungen für das Freiwilligenmanagement ergeben. Zunächst wird dargestellt, was mit spontanem ungebundenem Engagement gemeint sein könnte. Dann soll in einem Vergleich von Erfahrungen bei der Flutkatastrophenhilfe und dem Engagement für Geflüchtete beschrieben werden, wie Organisationen aktuell auf diese neuen Formen des Engagements reagieren und welche Konsequenzen sich für das Freiwilligenmanagement abzeichnen.

### **Spontanes ungebundenes Engagement – was ist damit gemeint?**

Bei unseren Interviews fragten wir: *Welche Erfahrungen haben Sie mit spontanem/informellem Ehrenamt?* Wir wählten damit eine Begriffskombination, die in der Engagementdebatte aus guten Gründen wenig geläufig ist. FreiwilligenmanagerInnen sind im Interesse der KlientInnen und Nutzer, aber auch im Interesse der Engagierten bestrebt, einen zuverlässigen Rahmen zu gewährleisten – also nicht Spontaneität und informelles Handeln, sondern Verbindlichkeit und Planungssicherheit. Somit ist *spontanes/informelles Ehrenamt* vielleicht ein Widerspruch in sich selbst – vielleicht aber auch eine irritierende Wortschöpfung, die zum Nachdenken einlädt.

Nicht alle unsere InterviewpartnerInnen beantworteten diese Frage; sei es, weil in ihrer Organisation dazu keine Erfahrungen vorlagen, sei es, weil sie mit dem Begriff nichts anfangen konnten. Die Gesprächspartnerin vom KJR München Land meinte: *Schule ist ja nicht spontan. Und damit haben wir auch keine Erfahrungen mit spontanem Ehrenamt. Natürlich gibt es in der Schule immer wieder spontane Aktionen, für die sich Freiwillige finden. Aber das als spontanes Ehrenamt zu bezeichnen?* Sie berichtete dann von einem Sommerfest für Geflüchtete, das in Kontakt mit einem Helferkreis, einer Freizeitstätte und einem Verein aus der Musikszene gefeiert wurde und bei dem eine Schulklasse mit den Geflüchteten zusammen getanzt, getrommelt und gesungen hat. Auch der Vertreter des Bayerischen Jugendrings stellte fest, dass es *in der Natur der Sache* liegt, dass es bei ihnen wenig Erfahrung mit spontanem Ehrenamt gibt, *da Jugendarbeit und Jugendverbandsarbeit eher längerfristig angelegt ist und klare Organisationsstrukturen*

*aufweist. Die MitarbeiterInnen des Stadtjugendrings Würzburg wurden schon einmal spontan [...] gefragt, wo in Würzburg Hilfe gebraucht wird. Sie vermitteln bei solchen Anfragen weiter. Aber direkt mit diesem Ehrenamt haben wir nichts zu tun.*

Im Interview mit der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers wurde hingegen deutlich, dass vielfältige Erfahrungen mit spontanem Engagement vorliegen: *In Notsituationen werden Gemeindemitglieder von sich aus aktiv, was beim Engagement für Flüchtlinge aktuell besonders spürbar ist. Das UNIONHILFSWERK hatte als Träger von zwei Flüchtlingsunterkünften das große Glück, dass sich ... schon zehn Monate vor Eröffnung der Unterstützerkreis Rahnsdorf mit aktuell 200 engagierten Bürgern gründete. Freiwillige, die sich nun „informell“ engagieren, werden im Vorarlberg als wichtige Säule angesehen. Die Vertreterin der dortigen Caritas zog im Interview bereits den Schluss, dass nun neue Kooperationen mit dem Land, mit dem Gemeindeverband, mit Pfarren, mit anderen Organisationen und Institutionen nötig sind, weil auch diese ‚eigenständig agierenden‘ Personen die Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch, zu Qualifizierungsangeboten brauchen und selbstverständlich die für sie relevanten Informationen erhalten sollen. Die Gesprächspartner der AWO Thüringen schilderten auf die Frage nach spontanem Ehrenamt, wie eine eigene Einrichtung zum Nutznießer informellen Engagements geworden war: Als eine AWO-Kindertagesstätte beim Hochwasser der Elbe und ihrer Seitenflüsse so stark beschädigt wurde, dass an eine Wiedereröffnung nicht zu denken war, fanden sich spontan Anwohner und Eltern, die mit Hand anlegten, Kuchenbasare veranstalteten und Geld sammelten. Die Interviewpartnerinnen aus der Gemeinde Ebersbach Neugersdorf erlebten in einem ganz anderen Zusammenhang spontanes Ehrenamt. Sie berichteten, dass es immer wieder Menschen gibt, die sich bei den ProjektmanagerInnen melden und sagen ‚Ich würde einen Malkurs für Interessierte machen‘ oder sogar eine gemeinsame Ausstellung organisieren. Auch die Friedenskirchgemeinde Radebeul macht solche Erfahrungen bei Konfirmandenfahrten, Kirchenkaffee und Ähnlichem. Dort spricht man aber von projektorientiertem Ehrenamt, das zu folgendem Ergebnis führt: Wer sich einmal engagiert hat bleibt – wenn auch in anderen Bereichen – oft dabei.*

Bei der Bandbreite der berichteten Situationen ist fraglich, was genau als spontanes informelles Engagement bezeichnet werden kann. Handelt es sich hierbei um ein Phänomen, das es schon immer gibt, bisher aber nicht im Blickfeld von FreiwilligenmanagerInnen lag? Oder erleben wir gerade einen erneuten Wandel im Ehrenamt? Beim Interview im DRK Landesverband Niedersachsen lernten wir schließlich eine weitere Bezeichnung für spontan Ehrenamtliche kennen. Unsere Interviewpartnerinnen berichteten: *Sehr viele Menschen wollen spontan helfen, sich organisieren und sich als ‚un-*



*gebundene‘ Engagierte in bestehende Organisationsstrukturen des DRK einbringen.*

*Spontan* bedeutet, dass eine Aktivität aus einem plötzlichen inneren Antrieb heraus und ohne (erkennbaren) äußeren Anlass oder Einfluss erfolgt (Der Duden Stichwort spontan). *Informell* legt dagegen den Schwerpunkt auf die Tatsache, dass etwas ohne formalen Auftrag oder ohne Formalitäten, nicht offiziell geschieht (Der Duden Stichwort informell). Für manchen schwingt bei diesem Wort auch mit, dass es dann eher ungezwungen und unkonventionell zugeht. Die Betonung liegt also darauf, dass die Engagierten aus sich heraus und ohne definierte Aufgabenbereiche oder Arbeitsweisen aktiv sind. Gemeinsam ist diesen Begriffen, dass sie etwas zum Ausdruck bringen, was wir im Freiwilligenmanagement lieber vermeiden möchten: Durch Aufgabenprofile, Engagementvereinbarungen und Einarbeitungskonzepte geben wir dem Engagement eine Form, wir ergründen Motive, regen Engagierte an, über ihre Erwartungen zu reflektieren, und schließlich wollen wir die Freiwilligen an unsere Organisation binden. Die Tatsache, dass sich aktuell viele Freiwillige spontan und informell engagieren, macht uns erneut darauf aufmerksam, dass das Management von freiwilligem Engagement zwar nicht unbedingt einen Widerspruch, aber doch eine große Herausforderung darstellt.

Die Enquetekommission des Deutschen Bundestages hatte bereits im Jahr 2002 mit ihrem umfassenden Bericht zur Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements (Enquetekommission 2002) festgestellt, dass eine Besonderheit des Engagements in ihrem *Eigensinn* liegt: „Bürgerschaftliches Engagement birgt ein eigenes, oftmals kritisches Innovationspotenzial in sich, das auf der Kompetenz von Bürgerinnen und Bürgern als ‚Expertinnen und Experten ihres Lebensalltags‘ beruht“ (Enquetekommission 2002, S. 89). Insofern ist das Auftauchen von Hunderten und Tausenden von Menschen, die aus sich heraus helfen wollen, nicht nur Zeichen einer lebendigen Demokratie, sondern auch Ausdruck von Verantwortungsbereitschaft und Solidarität, deren Verschwinden in den vergangenen Jahren immer wieder beklagt worden war.

### **Spontane Hilfe im Katastrophenschutz: Engagement per Facebook, Twitter und Co.**

Interessanterweise zeigte sich das Phänomen eines fast massenhaften spontanen Engagements das erste Mal ausgerechnet im Katastrophenschutz, einem Bereich, der aufgrund der besonderen Gefahren stark strukturiert ist und auf klare Hierarchien und Ordnungen baut.