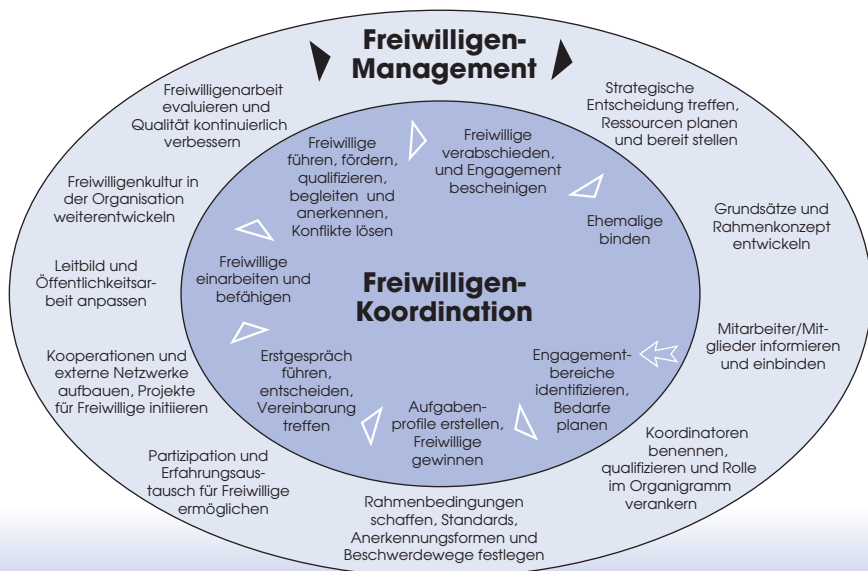


SozialWIRTSCHAFT Diskurs

Carola Reifenhäuser, Sarah G. Hoffmann, Thomas Kegel

Freiwilligen-Management



2. überarbeitete
Auflage

Theorie – Politik – Praxis



SozialWIRTSCHAFT

Herausgeber:

Göthart Schwarz · Reinhilde Beck · Ludger Kolhoff · Klaus Schellberg · Armin Wöhrle

Freiwilliges Engagement ist heute in aller Munde und scheint so wichtig wie nie zuvor. Viele Organisationen im Non Profit Sektor wollen professionell mit Freiwilligen zusammen arbeiten, sie für sich und ihre Aufgaben gewinnen, motivieren und über lange Zeit binden. Dabei sehen sie sich vor vielfältige Herausforderungen gestellt. Das Buch greift in drei Teilen das Thema Ehrenamt und Freiwilligenarbeit auf und gibt den an der praktischen Umsetzung interessierten Lesern konkrete Handlungsempfehlungen für ein gutes Management des freiwilligen Engagements. Im ersten Teil werden die historischen Wurzeln des Ehrenamts sowie die Veränderungen und neuen Trends beim Bürgerengagement beschrieben. Der zweite Teil beschäftigt sich mit der strategischen Bedeutung und den Aufgaben des Freiwilligen-Managements in einer Non Profit Organisation. Der dritte Teil enthält schließlich konkrete praktische Empfehlungen, Checklisten sowie Vorlagen, mit denen der Leser an die Umsetzung gehen kann.

Zielgruppe:

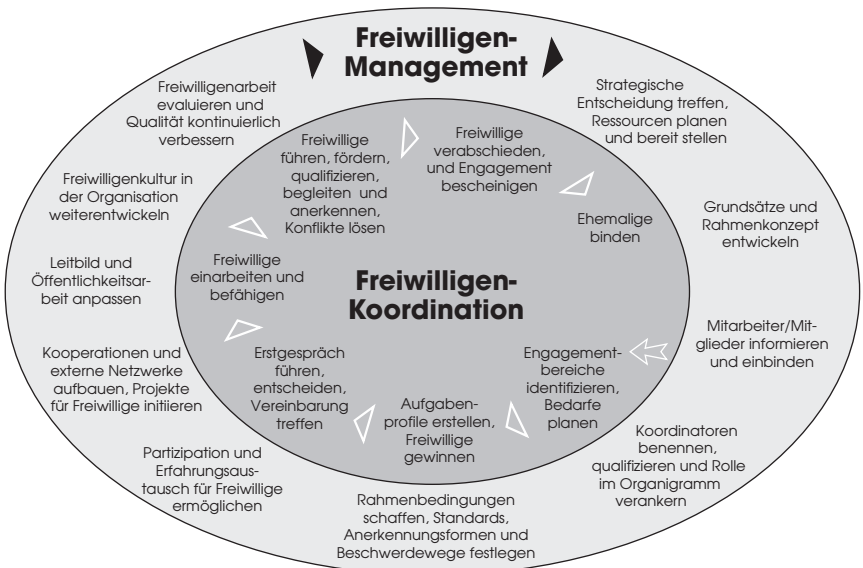
Führungskräfte und Beschäftigte in Einrichtungen aus dem Non Profit Bereich und Leute, die Interesse an diesem Aufgabenfeld haben. Studierende der Studiengänge Sozialmanagement/Sozialwirtschaft, Sozialarbeit/Sozialpädagogik, NPO Management, sowie Gesundheits- und Pflegemanagement.



SozialWIRTSCHAFT Diskurs

Carola Reifenhäuser, Sarah G. Hoffmann, Thomas Kegel

Freiwilligen-Management



2. überarbeitete Auflage

Theorie – Politik – Praxis

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Hoffmann S., Kegel T., Reifenhäuser C.: Freiwilligen-Management, 2. Auflage, Walhalla Fachverlag, Regensburg 2012

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren.

Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

Bearbeitungsstand: Januar 2012

WALHALLA Digital:

Mit den WALHALLA E-Books bleiben Sie stets auf aktuellem Stand! Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt.

Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist ohne Lizenzvereinbarung nicht erlaubt. Sollten Sie an einer Serverlösung interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLAKundenservice; wir bieten hierfür attraktive Lösungen an: Tel. 0941 5684-209

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5457600

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	9
Vorwort	10
1. Soziologischer Hintergrund des Freiwilligen Engagements (von Sarah G. Hoffmann)	13
1.1 Ehrenamt – freiwilliges Engagement – bürgerschaftliches Engagement	13
1.2 Wie engagiert sind wir wirklich?	17
1.3 Freiwilliges Engagement heute – Trends aus dem Freiwilligensurvey	21
1.3.1 Warum engagiert man sich?	21
1.3.2 Wer engagiert sich?	24
1.3.3 Wofür engagiert man sich?	29
1.3.4 Wo engagiert man sich?	31
1.4 Strukturwandel des Engagements	34
1.4.1 Der Transformationsprozess zur Multioptions- gesellschaft	34
1.4.2 Neuartige Zugänge und Einstellungen zum Engagement	35
1.4.3 Zukunft des freiwilligen Engagements	37
1.5 Wurzeln des freiwilligen Engagements	38
1.5.1 Historisch-philosophische Wurzeln	39
1.5.2 Historische Vorbilder des Engagements	41
1.6 Gesellschaftliche Bedeutung des Engagements	45
1.6.1 Engagement als soziales Kapital	45
1.6.2 Engagement und Erwerbsarbeit	48
1.6.3 Infrastrukturen für das freiwillige Engagement	50

2. Sozialmanagement und Freiwilligen-Management – eine sinnvolle Ergänzung (von Thomas Kegel)	53
Einleitung	53
2.1 Definition Management	55
2.2 Was ist der Dritte Sektor?	56
2.3 Unterschiede zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen	56
2.4 Entwicklungsperspektiven des Dritten Sektors	60
2.5 Einführung in das Strategische Freiwilligen-Management	62
2.5.1 Definition Strategisches Freiwilligen-Management	64
2.5.2 Organisationsentwicklung für eine Freiwilligenkultur	66
2.5.3 Was ist Organisationsentwicklung in Bezug auf das Freiwilligen-Management?	67
2.5.4 Ziele und Aufgaben der Organisationsentwicklung in Bezug auf das Freiwilligen-Management	69
2.5.5 Instrumente der Organisationsentwicklung in Bezug auf das Freiwilligen-Management	70
2.6 Die Aufgaben des Freiwilligen-Managements (ein Überblick)	71
2.6.1 Bedarfseinschätzung an freiwilligen Mitarbeitern und Programmentwicklung der Freiwilligenarbeit in der Organisation	72
2.6.2 Aufgabenentwicklung für die Freiwilligenarbeit	73
2.6.3 Anwerbung und Gewinnung von Freiwilligen	75
2.6.4 Erstgespräche und „Passung“	76
2.6.5 Orientierung, Einarbeitung, Aus- und Fortbildung der Freiwilligen	77
2.6.6 Unterstützung, Begleitung und Motivation der Freiwilligen	78
2.6.7 Aufbau eines Anerkennungssystems für die Freiwilligen	78
2.6.8 Qualitätssicherung und Evaluation des Freiwilligen-Managements	79

3. Praxis des Freiwilligen-Managements und dessen Methoden (von Carola Reifenhäuser)	83
3.1 Gewinnung von Menschen für ein Engagement	83
3.2 Der Engagement-Zyklus	84
3.3 Engagementfelder für Freiwillige identifizieren oder „Welche Aufgaben können Freiwillige bei uns überhaupt übernehmen?“	85
3.4 Engagement-Angebote beschreiben und bewerben oder „Wie gewinnen wir Freiwillige für uns?“	88
3.4.1 Wen suchen wir überhaupt?	89
3.4.2 Wie mache ich mein Engagementangebot attraktiv?	90
3.4.3 Wo finde ich Interessierte?	94
3.4.3.1 Freiwillige über Freiwilligenagenturen suchen	95
3.4.3.2 Freiwillige über das Internet suchen	95
3.5 Erstgespräch führen und Engagement vereinbaren oder „Wie gestalte ich den Prozess des matching“ und „Passen wir zueinander?“	96
3.5.1 Erstgespräch mit Interessenten	97
3.5.2 Engagementvereinbarung	99
3.6 Neue Freiwillige einarbeiten und befähigen oder „Wie befähige ich die Freiwilligen für ihre Aufgaben?“	101
3.6.1 Einarbeitung von neuen Freiwilligen	101
3.6.2 Befähigung für das Engagement	102
3.6.3 Auslagenerstattung bzw. Aufwandsentschädigung	103
3.6.4 Was tun im Konfliktfall?	104

3.7	Freiwillige fördern, qualifizieren und anerkennen oder „Wie setze ich Instrumente der Personalentwicklung für Freiwillige sinnvoll ein?“	106
3.7.1	Instrumente der Personalentwicklung für Freiwillige	106
3.7.2	Anerkennungsformen für Freiwillige	115
3.8	Verabschieden von Freiwilligen oder „Wie gestalte ich den Abschied würdevoll und angemessen?“	120
3.9	Qualitätsmanagement und -aspekte in der Arbeit mit Freiwilligen	121
	Literaturverzeichnis	124
	Wir stellen uns vor	130
	Autorenverzeichnis	133

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Vielfalt des Engagements*
- Abb. 2: Nur kein Ehrenamt*
- Abb. 3: Erfassung von freiwilligem Engagement im Freiwilligensurvey*
- Abb. 4: Motive der Freiwilligen und potenziell Aktiven*
- Abb. 5: Erwartungen an die freiwillige Tätigkeit*
- Abb. 6: Typen der Erwartungen an die freiwillige Tätigkeit*
- Abb. 7: Anteil freiwillig Engagierter in den Ländern 2004*
- Abb. 8: Ländliche Räume und kleine Gemeinden ragen im Engagement heraus*
- Abb. 9: Gemeinschaftsaktivität und freiwilliges Engagement*
- Abb. 10: Traditionelles Ehrenamt und Freiwilligenengagement*
- Abb. 11: Erweiterter Arbeitsbegriff*
- Abb. 12: Der Objektbereich des Managements*
- Abb. 13: Sachziel = Formalziel*
- Abb. 14: Bereiche des Freiwilligenmanagements in NPO*
- Abb. 15: Freiwilligenmanagement – Freiwilligenkoordination*
- Abb. 16: Organisationsentwicklung und Freiwilligenmanagement*
- Abb. 17: Bestandteile des OE-Prozesses*
- Abb. 18: Der Prozess des Freiwilligenmanagements*
- Abb. 19: Der Engagement-Zyklus von Ehrenamtlichen*
- Abb. 20: Beispiel für ein Aufgabenprofil*
- Abb. 21: Der 5A-Prozess zu Akquise von Freiwilligen*
- Abb. 22: Beispiele für Engagementangebote*
- Abb. 23: Internetadressen für Gesuche*
- Abb. 24: Leitfaden für ein Erstgespräch*
- Abb. 25: Mustervereinbarung über freiwillige Tätigkeiten*
- Abb. 26: Ablauf Konfliktgespräch*
- Abb. 27: Instrumente der Personalentwicklung*
- Abb. 28: Gegenüberstellung von Anforderungen und Fähigkeiten*
- Abb. 29: Leitfaden für ein Rückmeldegespräch*
- Abb. 30: Anerkennung rund ums Jahr*
- Abb. 31: Förderliche Bedingungen für Freiwillige in der Organisation*



Vorwort

Wer sich heute freiwillig und unentgeltlich engagieren möchte, findet eine Bandbreite von Möglichkeiten. Aktuelle Engagementangebote sind vielfältig und bunt und sie nehmen Rücksicht auf die Tatsache, dass mit dem gesellschaftlichen Wandel sich auch das Ehrenamt tiefgreifend verändert. Neben der Familie, Freunden, Reisen, Shopping und Sport nimmt im Alltag vieler Bürgerinnen und Bürger das ehrenamtliche Engagement auch weiterhin einen wichtigen Platz ein. Aber diese freiwilligen und unentgeltlichen Aktivitäten müssen sich in die zeitlichen Möglichkeiten und persönlichen Verhältnisse der Engagierten einpassen. Die Erfahrung zeigt: Menschen die Gutes tun und anderen helfen wollen, möchten dabei auch Spaß haben, nette Menschen kennenlernen und das Engagement mitgestalten. Sie suchen Aufgaben in einem klaren zeitlichen Rahmen und möchten sich nicht von vorn herein und auf unbegrenzte Zeit für alle anfallenden Aufgaben verpflichten. Manche beenden ihr Engagement auch nach einer gewissen Zeit oder wechseln ihr Einsatzgebiet. Ehrenamtliche möchten dies heute ohne schlechtes Gewissen tun können.

Für Organisationen, die auf das freiwillige Engagement setzen, bedeutet dieser Wandel des Ehrenamts eine große Herausforderung. Engagierte sind nicht mehr selbstverständlich da und sie wachsen auch nicht mehr quasi automatisch nach. Engagierte und Interessierte werden individueller und anspruchsvoller und es muss um sie geworben werden. Sie brauchen Anleitung und Begleitung, die Rahmenbedingungen der Einsätze müssen in der geeigneten Weise gewährleistet sein und es sind Formen des Dankes und der Anerkennung zu überlegen.

Seit Mitte der neunziger Jahre gibt es für Organisationen, Vereine, Institutionen und Kommunen vielfältige Instrumente, um dieses komplexe Aufgabe zu bewältigen. Mit dem Namen Freiwilligenmanagement haben der Expertenkreis der *beratergruppe ehrenamt* gemeinsam mit der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland ein umfassendes Konzept entwickelt, das hilft, engagementfreundliche Rahmenbedingungen zu implementieren, Ehrenamtliche in ihrem freiwilligen Engagement professionell zu begleiten und in Organisationen insgesamt eine Kultur zu etablieren, in der Ehrenamt und bezahlte Tätigkeiten sich sinnvoll ergänzen. Ehrenamtliches Engagement wird so attraktiver und gewinnbringend für alle.

Mit dem vorliegenden Band geben wir einen Einblick in die gesellschaftlichen Voraussetzungen, die institutionellen Rahmenbedingungen und operativen Aufgaben des Freiwilligenmanagements. Das erste Kapitel ist der Engagementgeschichte und dem aktuellen Stand des freiwilligen Engagements in Deutschland gewidmet. Wie die Tatsache, dass Freiwillige in einer Organisation aktiv sind, das Gesamtbild der Organisation beeinflusst und verändert, wird im zweiten Kapitel behandelt. Schließlich geht es im dritten Kapitel um die konkreten Aufgaben, die sich stellen, will man neue Freiwillige gewinnen, sie integrieren und gut begleiten sowie deren Einsatz angemessen würdigen.

Freiwilligenmanagement ist ein umfassendes Konzept, das dem Ehrenamt den Rahmen gibt, den es heute benötigt. Denn auch wenn das freiwillige Engagement unentgeltlich ist – es ist weder umsonst noch kostenlos.

Viel Spaß beim Lesen und Anwenden wünschen

Carola Reifenhäuser und Sarah G. Hoffmann



1. Soziologischer Hintergrund des freiwilligen Engagements

Sarah G. Hoffmann

Tun Sie gelegentlich etwas, womit Sie wenig oder gar nichts Verdienen – es zahlt sich aus.

Oliver Hassenkamp

1.1 Ehrenamt – freiwilliges Engagement – bürgerschaftliches Engagement

Für viele Menschen ist es selbstverständlich, neben ihrem Beruf und ihrem Engagement für die Familie, neben Erholung und Freizeitvergnügungen auch einen Betrag für das Gemeinwohl zu leisten. Diese Aktivitäten sind oft so selbstverständlich, dass bei der Frage nach ihrem ehrenamtlichen, freiwilligen oder bürgerschaftlichen Engagement Vielen auf Anhieb gar nicht einfällt, wo sie überall aktiv sind. Die Einsatzbereiche sind vielfältig und das Ausmaß des Engagements reicht von wenigen Stunden bis zum unbezahlten Vollzeitjob. Man engagiert sich im Sportverein, für die Umwelt oder die Kultur, übernimmt in Vereinen, in Kirchengemeinden oder Kommunen Verantwortung und hilft Schutzbedürftigen oder in Not geratenen Menschen.

Ein Blick auf die Vielfalt des Engagements zeigt:

Vielfalt des Engagements

Synodale	Bürgermeister	Gemeinderat	Workcampleiter	Gasteltern	Zeitzeuge
Schöffe	Vorstand	Presbyter	Fahrgastbeirat	Waffenwart	Kampagnenplaner
Klassensprecher	Schatzmeisterin	Bewährungshelferin	Freiwillige Feuerwehr	Integrationslotse	Retungsdienst
Leitungsrunde	Vomund	Vertrauensmann	Referent für Öffentlichkeitsarbeit	Ferienlagermutter	Redakteurin
Elternsprecherin	Pate	Hausmeister	Sanitäter	Mentor	Ärztliches Engagement
Betreuer	Organist	Büttenredner	Trainerin	Materialwart	Leihoma
Vorbeter	Schlichtungskommission	Gruppenleiter	PC-Wart	Seniortrainerin	Ausbilder
Obmann	Laientheaterleiterin	Spielplatzwart	Lesepatin	Kongress-Engel	Hospizhelfer
Ombudsfrau	Telefonseelsorger	Weinkönigin	Laufpate	Fahrdienst	Baumpate
Vollzugshelferin	Diabeteslotse	Chorleiter	Spendensammler	Trauerbegleiter	Hausaufgabenhelfer
Schiedsrichter	Funkenmariechen	Festkomitee	Tafelhelfer	Besuchsdienst	Grüne Dame
Naturwacht	Alpenwegpfleger	Notenwart	Büchereihelfer	Inklusionsassistent	
	Fahnenbeschwenker	Heimatforscher	Bläser	Flugbattverteiler	
	Amphibienlotsin		Ausgrabungshelfer		

Quelle: Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. 2011

... und andere mehr

Abb. 1: Vielfalt des Engagements

Das Feld ist weit und bunt und der Versuch, es nach eindeutigen Kriterien zu ordnen oder auf einen gemeinsamen Begriff zu bringen, ergibt wenig Klarheit und nimmt dem Ganzen seinen Reiz.

Im Deutschen gibt es, neben den oft eigentümlichen, zuweilen lustigen und manchmal nur für die direkt Beteiligten verständlichen Bezeichnungen, einige allgemeine Begriffe, die aus unterschiedlichen Traditionen stammen und in bestimmten Lebensbereichen bevorzugt oder vermieden werden:

Ehrenamt

Der Begriff Ehrenamt ist die klassische Bezeichnung für Tätigkeiten, deren „Lohn“ die „Ehre“ ist. Zu einem solchen „Amt“ kommt man üblicherweise durch Wahl, Berufung oder Beauftragung und es umfasst meistens einen definierten Verantwortungsbereich. Als „Ehrenamt“ gelten Positionen in Gremien (Gemeindeparlament, Vereinsvorstand etc), die Tätigkeit als Schöffe oder Vormund und die Wahrnehmung von Aufgaben in Bereichen, in denen Engagement gewissermaßen als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Die Entscheidung für ein solches Ehrenamt beruht häufig auf einem inneren Bedürfnis oder einer moralisch-ethischen Verpflichtung. Vor allem in Kirchen und religiösen Gemeinschaften, aber auch in vielen traditionellen Vereinen und Verbänden wird gerne von „unseren Ehrenamtlichen“ gesprochen und damit die besondere Verbundenheit zwischen den Engagierten und der Organisation hervorgehoben. Ein möglicher Missbrauch dieser Form des Ehrenamts lässt sich folgendermaßen auf den Punkt bringen: „Viel Amt – wenig Ehre“. In einem Wilhelm Busch zugeschriebenen Gedicht wird dieser Aspekt ironisch überspitzt zum Ausdruck gebracht.