



Freiwilligenmanagement

Die strategische Weiterentwicklung von Organisationen

Die Planung und Handhabung von ehrenamtlichen Arbeitsfeldern oder Freiwilligenprojekten in Organisationen wird regelmäßig unter dem Begriff Freiwilligenmanagement besprochen.

Dieser Beitrag präsentiert die zentralen Fragestellungen und Grundaspekte anhand eines *Modells Freiwilligenmanagement*. Im Zentrum der Darstellung stehen aufeinanderfolgende Schritte, die zu einer Einschätzung des Entwicklungsbedarfs sowie zu einer strategisch orientierten Planung der Arbeit mit Freiwilligen führen.

Die einzelnen Umsetzungs-Prozesse der Planung sind ebenfalls Bestandteil des Modells und werden eingehend besprochen.

Das Freiwillige Engagement ist eine der tragenden Säulen unserer Gesellschaft. Neben der schieren Zahl der Engagierten beeindruckt die Summe der Teilbereiche, ob Sport, Kultur oder karitative Arbeit, in denen Menschen mitwirken. Zu unterscheiden sind außerdem Funktionen der Mitarbeitenden - von einfachen helfenden Tätigkeiten bis hin zu ehrenamtlichen [1] Leitungsaufgaben.

Für Organisationen ist es naheliegend zu fragen: Wo genau können Freiwillige thematisch anknüpfen und in welcher Verantwortung wirksam werden? Unter Berücksichtigung jeweiliger Situationen verstehen wir Management als die Aufgabe, die Freiwilligenarbeit passend für die eigene Organisation weiterzuentwickeln.

Freiwilligenkoordination

Für jede Einrichtung, jeden Verein, jede Kirchengemeinde oder Initiative bedeutet die freiwillige Mitarbeit von Menschen eine Herausforderung, denn hierzu bedarf es vielfacher Planungs- und Abstimmungsprozesse. Die weitgehend standardisierten Kernthemen der Freiwilligenkoordination beschreiben dabei das Spektrum der operativen, das heißt hier der ganz

praktischen Aufgaben [2]. Zu diesen Kernthemen gehören beispielsweise: die Erstellung möglichst konkreter Aufgabenprofile, die Einarbeitung oder die Gewinnung weiterer Ehrenamtlicher.

Je unterschiedlicher die Arbeitsbereiche einer Organisation, desto nötiger ist es die Koordination differenziert zu gestalten. Schon deshalb ist die alltägliche Freiwilligenkoordination als komplexes Arbeitsgebiet einzustufen. [3]

Freiwilligenmanagement

Im Freiwilligenmanagement geht es zunächst um grundlegendere Bezüge. Im Mittelpunkt stehen organisationale Rahmenbedingungen wie materielle und immaterielle Werte (Ressourcen), Menschen, die sich einbringen (Mitarbeitende), die als selbstverständlich angenommenen Routinen und Traditionen (Kultur), die ideelle Ausrichtung und Begründung der Ziele (Philosophie) und das Beziehungsgeflecht (Netzwerk) der tatsächlichen und potenziellen Kooperationspartner (alles zusammen siehe Kasten Seite 2). Diese Bedingungen bilden das Grundgerüst für alles, was an Freiwilligenarbeit und deren Koordination stattfinden kann.

Danach stellen sich im Freiwilligenmanagement folgende Fragen: In welchen Aufgabenbereichen ist Freiwilliges Engagement unter unseren Rahmenbedingungen überhaupt möglich? Und: Warum passt das, was Freiwillige tun oder in Zukunft tun könnten zu uns als Organisation?

So könnte zum Beispiel der Vorstand einer Einrichtung überlegen, die Aufgaben der hauptamtlich angestellten Freiwilligenkoordinatorin neu zu definieren. Eine Entlastung soll dadurch zustande kommen, dass in jeder Untergruppe eine verantwortliche Person gefunden wird, die dort die Koordination ehrenamtlich übernimmt. Die Gesamtverantwortung für das Freiwillige Engagement bliebe bei der hauptamtlichen Koordinatorin. Mit Blick auf das Leitbild der Einrichtung (Philosophie) wird in der Diskussion schnell deutlich, dass dieses Vorhaben gut zur Leitidee der Organisation passt. Denn dort ist formuliert: „Wir verteilen Aufgaben möglichst auf mehrere Schultern.“ Und: „Ehrenamtliche verantworten bei uns zusammen mit Hauptamtlichen alle Bereiche der Einrichtung.“

Freiwilligenmanagement als strategisches Management

Management von Freiwilligem Engagement bedeutet im hier vorgestellten Ansatz die Weiterentwicklung der eigenen Organisation - und zwar hinsichtlich dessen, was in der Freiwilligenarbeit noch möglich werden oder neu akzentuiert werden soll. Zwei Merkmale bestimmen dabei das Vorgehen: Ein Merkmal ist die Formulierung eines möglichst konkreten Ent-

wicklungsziels. Ob dieses Ziel eine nötige Anpassung von Organisationsstrukturen, die Neuausrichtung eines Arbeitsbereichs oder aber die Ausweitung eines von Ehrenamtlichen gestalteten Angebots betrifft: Immer bedarf es Zeit für die Umsetzung und einer strukturierten Reflexion [4].

Das zu formulierende Entwicklungsziel bildet die Leitplanke, an der sich jede praktische Arbeit zur Veränderung der Organisation orientiert. Weil das Ziel damit eine richtunggebende Funktion hat, ist es ein strategisches Ziel. Insofern ist Freiwilligenmanagement nach

unserem Verständnis immer strategisches [5] Freiwilligenmanagement.

Das andere Merkmal ist die Notwendigkeit eines analytischen Blicks. Der analytische Blick auf äußere Einflüsse, bereits benannte Rahmenbedingungen oder andere interne Gegebenheiten ist Ausgangspunkt für die Formulierung eines jeden Entwicklungsziels. [6] Dieses genaue Hinsehen ist Voraussetzung dafür, im Freiwilligenmanagement konkrete Ziele formulieren und begründen zu können. Ein strategisch begründetes Vorhaben in Analyse, Zielformulierung

Fünf grundlegende organisationale Rahmenbedingungen bestimmen Einrichtungen oder Projekte

Ressourcen

Welche materiellen Güter (z.B. Finanzmittel, Betriebsmittel) und immateriellen Güter (z.B. Erfahrung, ehrenamtliche Zeitstunden) stehen zur Verfügung?

Philosophie

Welche grundlegende Idee steht hinter unserer Organisation? Ist diese Idee formuliert, zum Beispiel in einem Leitbild?

Kultur

Welche Traditionen und Konventionen herrschen vor? Welche Annahmen und Überzeugungen werden von den meisten Mitgliedern und Mitarbeitenden geteilt?

Mitarbeitende

Was differenziert die bei uns beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden, zum Beispiel in Bezug auf Erwartungen, Motivation, Kompetenzen etc.?

Netzwerke

Wie steht die Organisation mit anderen Einrichtungen oder Personen im Sozialraum in Beziehung?

und Umsetzung kann Teilbereiche der Organisation oder die Organisation als Ganzes betreffen.

Die Anlässe, sich mit Gegebenheiten analytisch zu beschäftigen, können sehr verschieden sein. Fachliche Neugier kann ebenso Auslöser für ein genaues Hinschauen und Erkunden sein wie Entwicklungen oder Irritationen im Organisationsalltag (siehe Grafik im Anhang: Anlässe für eine Analyse).

Es geht bei der Strategieentwicklung also keineswegs vorrangig darum, bereits definierte Zwecke der Organisation zu erfüllen und dafür

die richtigen Mittel zu finden. Wie schon beschrieben können konkrete Beobachtungen im Alltag der Freiwilligenkoordination Anstoß für das genaue Hinsehen und die Entwicklung von Strategien sein. [7]

Das Modell Freiwilligenmanagement

Das Modell umfasst die operativ-koordinierende Ebene (Mitte), die organisationalen Rahmenbedingungen (blau), Schritte strategischer Prozesse (rot) sowie gängige Ausrichtungen strategischer Entwicklungsziele (gelb). Wichtige Aspekte einer Umsetzung der Ziele sind unten mit dem äußeren

Ring (grün) angedeutet und werden weiter unten benannt (siehe Grafik Seite 6). Das Modell bringt die Zusammengehörigkeit all dieser Gesichtspunkte zum Ausdruck.

Der Kernprozess umfasst den Weg von der Analyse (1) zur Entwicklung eines strategischen Ziels (4). Zum Beispiel könnte es sein, dass eine Analyse die Entwicklungsidee nahegelegt hat, die Freiwilligenarbeit auszubauen, indem ein neues Engagementfeld etabliert wird. Der Einstieg in die systemische Überprüfung (3) zeigt, dass genügend Ressourcen dafür abrufbar oder gut zu gewinnen sind. Der voll-

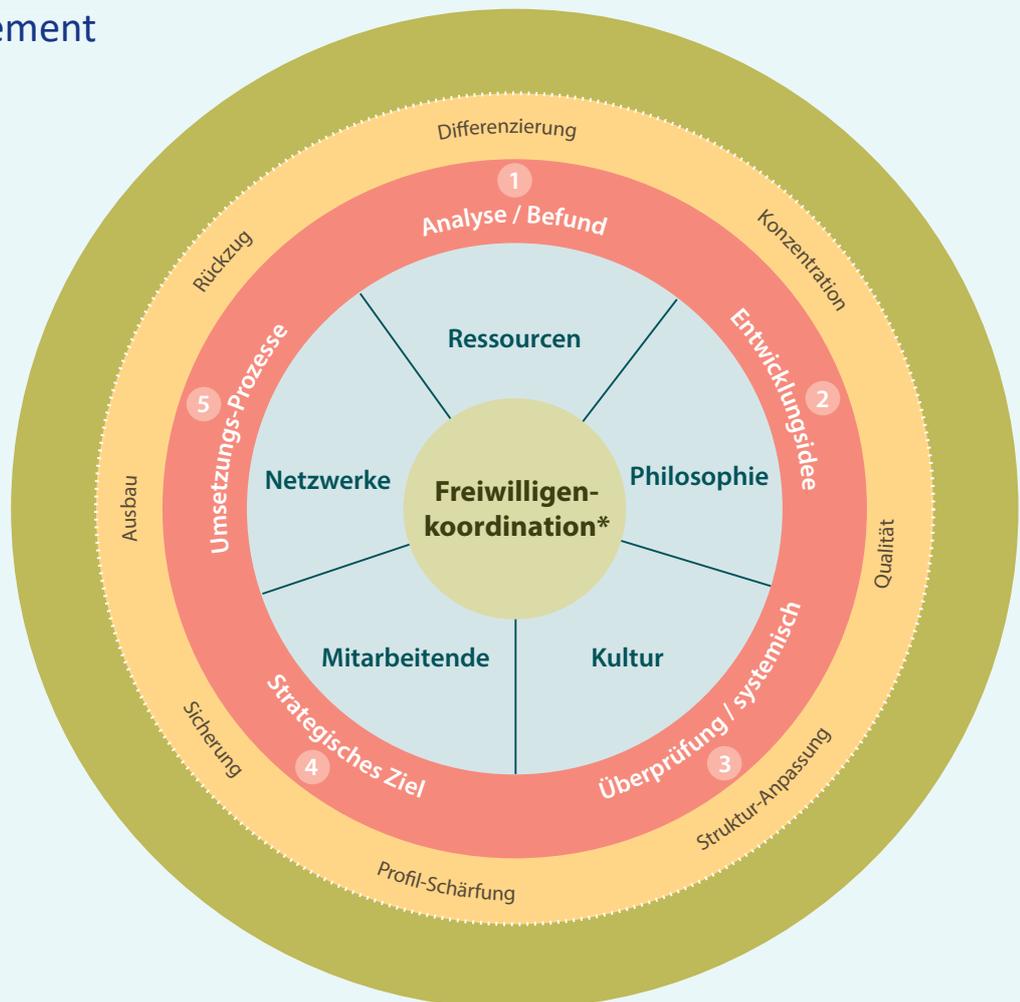
Modell Freiwilligenmanagement (Auszug)

* Koordination:

Aufgaben definieren,
Tätigkeitsprofile formulieren,
Freiwillige gewinnen,
Erstgespräche führen,
Einarbeitung gewährleisten,
Begleitung/Fortbildung,
Anerkennung und Bindung,
Freiwillige verabschieden

Roter Ring -
strategischer Prozess:

- (1) kann Themenbereiche des blauen Rings oder andere Aspekte betreffen
- (2) ergibt sich aus der Analyse
- (3) bezieht sich auf alle Bereiche des blauen Rings
- (4) ist immer mit einer strategischen Ausrichtung verbunden (siehe Beispiele im gelben Ring)
- (5) betrifft Prozesse, die auf Seite 6 im grünen Ring benannt werden



M. Pregla/P. Steffen, 2020

ständige Blick macht deutlich, dass auch die philosophische Grundausrichtung der Organisation, die Kultur, die Mitarbeiterschaft und das Netzwerk für das Vorhaben sprechen.

Bei alledem geht es darum, die gedankliche Entwicklung von der ersten Analyse bis hin zur Formulierung eines strategischen Ziels nachvollziehbar zu machen. Das ist wichtig für die eigene Klärung, die Begründung des Veränderungsvorhabens sowie für die Vermittlung der dazugehörigen Komplexität.

Weil die **Analyse** der Ausgangspunkt der gesamten Betrachtung ist, ist eine Methode zu suchen, die ein möglichst gründliches Vorgehen gewährleistet.

Eine Ortsgruppe des Technischen Hilfswerks trifft sich alle zwei Monate zum Mitarbeitenden-Austausch. Es fällt auf, dass in letzter Zeit weniger als die Hälfte der Freiwilligen teilnimmt. Beim letzten Treffen kommt die Idee auf, die Abwesenden mündlich nach den Gründen ihres Fernbleibens zu befragen. Das leitende Mitglied der Ortsgruppe überzeugt die anderen davon, eine schriftliche Befragung vorzubereiten. Damit könnte sichtbar werden, wie die Freiwilligen die Bedeutung, den Zeitaufwand und die Attraktivität der Treffen einschätzen. Die Leitung recherchiert einen Fragebogen, der durch einige Anpassungen diesem Vorhaben entspricht (Befragung = Methode; konkreter Fragebogen = Instrument). Im besten Fall ergibt eine spätere Auswertung der Rückmeldungen konkrete Impulse für qualitative Verbesserungen in der Gruppenkommunikation.

Management

Management ist in unserem Kontext als „Handhabung“ und „Leitung“ zu begreifen. Der Begriff steht damit für die Herausforderung, Abläufe und Prozesse in einer Einrichtung effektiv zu gestalten und zu organisieren. Bereits die operative Ebene des Freiwilligenmanagements (Koordinationsaufgaben) erfordert eine Vielzahl grundlegender Kenntnisse.

Angesichts dieser verantwortungsvollen Aufgaben beinhalten Ausbildungsgänge im Freiwilligenmanagement üblicherweise ein Bündel betriebswirtschaftlich ausgerichteter Einzeldisziplinen. Es geht um Handlungsfelder, die die Koordinationstätigkeiten grundieren und ergänzen, beispielsweise: *Führen und Begleiten, Personalentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit oder Projektmanagement.*

Der hier vorgestellte Ansatz stellt demgegenüber die Weiterentwicklung und Neuausrichtung der Freiwilligenarbeit

in der Organisation und damit die strategische Ebene des Freiwilligenmanagements in den Fokus. Er verbindet diesen strategischen Ansatz mit einer am Anfang stehenden Analyse und mit einem darauf folgenden systemischen Blick auf die jeweiligen Rahmenbedingungen.

Management wird hier also zuerst als „Methodik des Vorgehens“ [8] verstanden, strategisch für notwendig erachtete Entwicklungs-Prozesse in schlüssig aufeinander aufbauenden Planungsschritten zu entwickeln. Wesentliche Aspekte der Themenkomplexe Personalentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit, Projektmanagement etc. kommen in dieser prozesshaften Planung und Umsetzung der strategischen Vorhaben durchaus zum Tragen. Das wird in den Ausführungen zu den Umsetzungsschritten deutlich.

Die jeweils konkrete **Entwicklungs-idee** steht in Abgrenzung zu einem spontanen Einfall auf dem Boden eines erarbeiteten Befunds - wie im Beispiel gezeigt. Dennoch ist die Idee als vorläufig zu verstehen, weil sie einer systemischen Überprüfung unterzogen wird.

Herausforderung und Qualität dieser Überprüfung bestehen darin, dass die organisationalen Gegebenheiten als ein Ganzes verstanden werden, dessen Teile in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen: Steht dem Vorhaben seitens der Ressourcen, der Philosophie oder anderer Bereiche etwas so

grundsätzlich entgegen, dass eine Umsetzung aussichtslos oder gar kontraproduktiv wäre? Passt die Idee zu unserer Einrichtung? Was spricht dafür, was spricht dagegen? Es geht dabei um Einschätzungen und nicht um unhinterfragbare Aussagen. Diese Einschätzungen sollten soweit möglich gemeinsam mit anderen Personen vorgenommen werden. In jedem Fall lohnt es sich hier, mehrere Perspektiven einzubeziehen.

Ein im nächsten Schritt zu formulierendes **strategisches Ziel** sollte folgenden Kriterien entsprechen:

- es ist handlungsleitend für die Organisation
- es ist durch eine Analyse und die systemische Überprüfung fundiert
- es hat eine eindeutige strategische Ausrichtung (siehe gelber Ring)
- es definiert einen Zeitraum der Umsetzung
- es ist schriftlich ausformuliert

Im besten Fall wird auch der mögliche Gewinn für die Einrichtung beschrieben.

Eine **strategische Ausrichtung** könnte darin bestehen, eine *Differenzierung* herzustellen. Aus einem Aufgabenbereich werden jetzt zwei Aufgabenbereiche mit möglicherweise unterschiedlich anspruchsvollen Tätigkeiten. Oder das Spektrum der Freiwilligen-Zielgruppen wird erweitert.

Eine Strategie der *Konzentration* könnte darin bestehen, dass sich eine Einrichtung auf wenige für sie attraktive Engagementthemen fokussiert.

Die Verbesserung der *Qualität* innerhalb der Organisation kommt beispielsweise zur Geltung, wenn die Methoden und Arbeitsweisen der Freiwilligenkoordination gründlicher vermittelt und verlässlicher angewendet werden. Eine andere Variante der Qualitätssteigerung wäre eine strategische Neuausrichtung der Kommunikation nach außen.

Eine *Struktur-Anpassung* kann darin bestehen, dass Parallelstrukturen in eine neue zweckdienliche Arbeitsform überführt werden.

Profilschärfung wäre beispielsweise in einer als Organisationsziel formulierten Sozialraum-Orientierung zu sehen, welche die Arbeit von Freiwilligen neuerdings als entscheidende Brücke zur Nachbarschaft setzt.

Bei der Ausrichtung im Sinne einer *Sicherung* geht es gegebenenfalls um eine Aufstockung von Ressourcen. Das könnte einer Situation vorbeugen, in der ein gutes Projekt überbeansprucht und ausgezehrt wird. Ebenso gut kann es schlicht um die Bewahrung vorhandener Rahmenbedingungen gehen (zum Beispiel Räume, Technik oder Finanzmittel).

Ausbau: Ein Projekt oder Angebot wird so gut angenommen, dass eine räumliche Ausweitung (etwa in einen anderen Stadtteil) als angebracht erscheint.

Rückzug: Wenn im Netzwerk der Organisation ein Angebot mit gleicher Zielgruppe ähnlich gut oder besser existiert, kann entschieden werden, aus diesem Grund das eigene Angebot ruhen zu lassen.

Strategisches Ziel als Grobziel und Umsetzungs-Prozesse

So sehr das formulierte, klar ausgerichtete strategische Ziel das Ergebnis einer gewollten Entwicklung markiert: es bleibt ein Grobziel, das Eckpunkte einer angestrebten neuen Gestalt der Organisation beschreibt. Es ist damit kein fertiges, bereits in den Details ausgemaltes Ziel, das es in Schritten der Umsetzung nur zu realisieren gilt. Im Gegenteil sind die **Umsetzungs-Prozesse** selbst als abschließend zu

entwickelndes Grundelement der Strategiefindung zu begreifen.

Der gesamte strategische Prozess inklusive aller Umsetzungsfragen findet in einem dynamischen Organisationsalltag statt. Die im Freiwilligenmanagement auf längere Zeiträume ausgerichtete Weiterentwicklung führt notwendig dazu, sämtliche im Folgenden benannten Aspekte im Kontext dieser Dynamik zu denken. Mit anderen Worten: Wie die Weiterentwicklung im Sinne des formulierten Ziels aussehen wird - und ob das strategische Ziel im Extremfall ganz neu justiert werden muss - zeigt sich erst in diesen Prozessen.

Anschluss ermöglichen:

Anschluss zu ermöglichen bedeutet hier, den Kreis derer, die in den Prozess einbezogen werden, noch einmal zu erweitern. Dabei richtet sich der Blick auf diejenigen, deren Perspektiven und Einschätzungen nicht bereits in früheren Phasen eingebunden waren. Welche weiteren Personen oder Gruppen sollen informiert und beteiligt werden? Was kann dazu beitragen, ein Gespräch über die angestrebten Entwicklungen einzuleiten, das weitere Perspektiven einfängt und Raum für Resonanz gibt? Damit können Aspekte, die noch zu wenig reflektiert wurden, aber auch Bedenken und Widerstände sowie weiterführende Ideen zur Sprache kommen.

Hier wie in allen weiteren Umsetzungs-Prozessen ist es ratsam, möglichst frühzeitig entsprechende Überlegungen anzustellen und damit ein Gefühl für die Gesamtherausforderung zu entwickeln. Angemessenes Leitungshandeln

in Organisationen kann als Steuerung beschrieben werden, welche die gegebene Komplexität und damit verbundene Grenzen der Planbarkeit würdigt. In dieser Haltung werden Prozesse der Selbstorganisation innerhalb eines Systems berücksichtigt. „Steuerung“ beinhaltet in diesem Sinne sowohl gezieltes Vorgehen als auch notwendige Selbstbescheidung: Menschen und Organisationen setzen nicht einfach um, was andere ausgedacht haben. [9]

Freiwilligenmanagement unter dem Aspekt von ‚Leitung und Führung‘ besteht deshalb nicht einfach

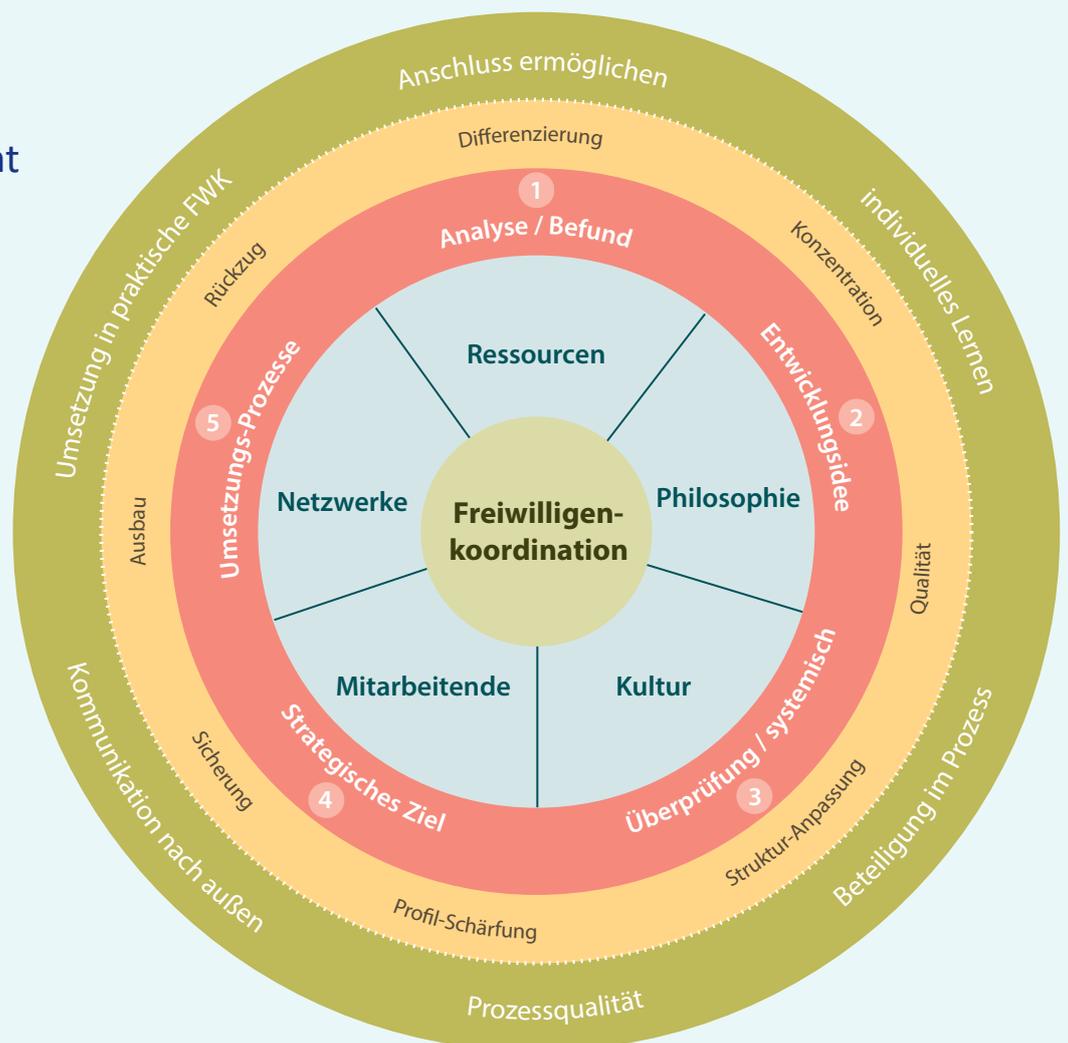
im Setzen und Vermitteln von (zusammen mit anderen entwickelten) strategischen Impulsen. Die Leitungsverantwortung besteht im Wesentlichen gerade darin, ein gedankliches Anschließen durch Diskussionsräume zu ermöglichen – und mit nicht vorhersehbaren Impulsen aus der Mitarbeiterschaft von vornherein zu rechnen. [10]

Individuelles Lernen: *Individuelles Lernen* umfasst alle Aspekte von Lernerfahrungen, die beteiligte Freiwillige oder beruflich Mitarbeitende im Prozess einer Neuausrichtung machen. Die Ebenen der persönlichen Weiter-

entwicklung sind dabei umfassend: Die Begegnung mit neuen Themen oder Personengruppen, Perspektivwechsel und Gelegenheit zur Reflexion sind ebenso zu nennen wie das Ausbilden neuer Fähigkeiten oder die Erweiterung von Kompetenzen. Auch organisationales Lernen als Team-Lernen geschieht durch den Austausch individueller Lernerfahrungen. Nur auf diese Weise ist eine gute Auseinandersetzung möglich, die zu neuen Handlungsweisen führen kann.

Individuelles Lernen bedeutet für den Prozess Ungleichheit und Ungleichzeitigkeit: Menschen ma-

Modell Freiwilligenmanagement



M. Pregla/P. Steffen, 2020

chen ihre Erfahrungen und ziehen dabei ihre Schlussfolgerungen. Außerdem ist der jeweils individuelle Zeitbedarf zu bedenken.

Lernerfahrungen sind also im Detail nicht kalkulierbar. Dies ist auch für die ‚Personalentwicklung‘ zu bedenken. Sie ist hier im weiten Sinne des Begriffs [11] zu verstehen. Die Möglichkeit zur Entwicklung Mitarbeitender sollte im Kontext eines Organisationsprozesses bewusst gefördert und zum Teil gesteuert werden. Planbarkeit besteht beispielsweise in Bezug auf Gespräche mit Freiwilligen und Hauptamtlichen. Im Rahmen regelmäßig stattfindender Einzelgespräche können Lernerfahrungen zum hinweisgebenden Inhalt gemacht werden. Auch ein initiiertes Austausch in Gruppen sorgt in der Regel für mehr Perspektiven in der persönlichen Reflexion.

Individuelles Lernen kann ebenfalls die ganz persönlichen Ziele der Engagierten zum Gegenstand haben. Passen meine eigenen Ziele noch genauso gut zu den neu formulierten Zielen und zur Ausrichtung der Organisation? Persönliche Weiterentwicklung kann, muss aber nicht Übereinstimmung mit der Neuausrichtung begründen oder vertiefen.

Beteiligung im Prozess:

In Veränderungsprozessen spielen Emotionen eine besondere Rolle. Sie können den Wandel beleben oder ausbremsen. [12] Vor allem sind Widerstände bei Beteiligten als „normale Begleiterscheinung“ [13] zu werten. *Beteiligung im Prozess* bedeutet deshalb zunächst, Mitarbeitende mit ihren Emotionen und Widerständen ernst zu nehmen.

Beispiel aus der Praxis

Das Hospital zum Heiligen Geist in Hamburg-Poppenbüttel ist die älteste Stiftung in Hamburg. Als große gemeinnützige Senioreneinrichtung bietet es über 1.100 Menschen in verschiedenen Wohn- und Lebensformen ein Zuhause. Ziel ist ein möglichst selbstbestimmtes und aktives Leben im Alter. Ehrenamtliches Engagement im Hospital hat eine lange Tradition. Auf dem circa acht Hektar großen Gelände gibt es acht Häuser der Rundum-Pflege. Großer Bedarf besteht hinsichtlich ehrenamtlich geleisteter Besuchsdienste, damit Einsamkeit im Alter entgegenwirkt werden kann. Viele Bewohnerinnen und Bewohner wünschen sich jemanden, der ihnen Gesellschaft leistet, Zeit für Gespräche hat oder einfach spazieren geht.

Der in der alltäglichen Praxis immer wieder sichtbar werdende und zur Sprache gebrachte Bedarf sowie die Tatsache, dass zum damaligen Zeitpunkt bereits bestehende Besuchsdienste von verschiedenen Ansprechpersonen im Hospital zum Heiligen Geist vermittelt wurden, erforderte einen genaueren Blick auf die Organisation. Ein Analyse-Instrument ermöglichte Einschätzungen in Bezug auf Ressourcen im Bereich Besuchsdienst. Es gelang, Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen des Engagementfeldes in bisheriger Praxis aufzuführen. Auf dieser Grundlage konnten Ideen für den Besuchsdienst besprochen werden. Ergebnis dieser gemeinsamen Auswertung war die konkrete Entwicklungs Idee, den gesamten Besuchsdienst zu restrukturieren.

Das strategische Ziel bestand in einer Neustrukturierung des Engagementfeldes unter mehreren Aspekten:

Einerseits sollte der Besuchsdienst als eigenständiges ehrenamtliches Betätigungsfeld im Hospital zum Heiligen Geist aufgebaut werden, das als solches erkennbar ist und künftig durch die Einrichtung beworben werden kann. Andererseits sollte der Besuchsdienst zentral koordiniert werden. Diese Aufgabe wird von den beruflich Mitarbeitenden des Ambulanten Hospizdienstes Heilig Geist übernommen – ein seit vielen Jahren bestehender eigener Bereich, in dem Ehrenamtliche nach einem umfangreichen Vorbereitungskurs als sogenannte Wegbegleiter im Ambulanten Hospizdienst tätig sind.

Im Rückblick lässt sich sagen: Die Neuordnung und Anbindung der Freiwilligenkoordination an den Ambulanten Hospizdienst hat Vorteile für beide Engagementbereiche: Es besteht zum einen die Möglichkeit, neue Wegbegleiter aus dem Pool des ehrenamtlichen Besuchsdienstes zu gewinnen. Zum anderen können Ehrenamtliche aus dem Hospizdienst in den Besuchsdienst wechseln. Der Besuchsdienst kann für einzelne Engagierte zu einem niederschweligen Einstieg ins Ehrenamt werden. Innerhalb von zwei Jahren konnte die Anzahl der Ehrenamtlichen im Besuchsdienst von acht auf 40 Engagierte erhöht werden. Für unsere Bewohnerinnen und Bewohner bedeutet dies mehr Lebensqualität. Wir danken allen ehrenamtlich Engagierten für die Zeit und Zuwendung, die sie schenken.

*Katja Brülls
Ehrenamtskoordinatorin
Hospital zum Heiligen Geist*

Beteiligung bestünde darin, Wege zu finden, die das Ausdrücken und Zulassen von Stimmungen so gut wie möglich fördern.

Ob Kommunikation über Teilschritte, erste Erfolge oder Problemlösungen - all das stärkt Beteiligung und hebt Mitgestaltungs-Möglichkeiten ins Bewusstsein. Gleiches gilt für das Schaffen von Kanälen, über die Kritik geäußert werden kann.

Beteiligung führt in einem solchen wechselseitigen Austausch im besten Fall zu einer Art Lerngemeinschaft, die Hierarchien durch ein allseitiges Engagement für die Sache relativieren kann. Angesichts der Herausforderung mit Emotionen umzugehen und der genannten Beteiligungsziele ist es naheliegend, über eine geeignete (weil zum Beispiel unvoreingenommene) Moderation nachzudenken.

Prozessqualität:

Prozessqualität misst sich an der Art und Weise der Auseinandersetzung mit der Ausgestaltung der Grundidee sowie der verschiedenen Etappen: Die Güte des Diskussions-Prozesses, die Zufriedenheit der beteiligten Personen sowie die Nachvollziehbarkeit der Veränderung im Organisationsalltag sind wesentliche Kriterien dafür.

Im Sinne einer Qualitätsentwicklung geht es darum, Gegebenheiten systematisch zu beobachten und zu bewerten. Dadurch werden im Verlauf wertvolle Einschätzungen zur Gesamtentwicklung möglich. Quantitative wie qualitative Merkmale sind dafür gleichermaßen

interessant. So könnte beispielsweise schlicht die Anzahl der Rückmeldungen auf Info-Mails ein Kennzeichen für Beteiligung sein. Je mehr Antwort-Mails mit kritischen oder bestärkenden Kommentaren sowie Verständnis-Nachfragen, desto positiver.

Bei Austausch-Treffen könnte die Bandbreite der aufgerufenen Themen oder angesprochenen Problemstellungen zum Merkmal der Prozessqualität werden. An der Vielzahl der vorgebrachten Themen kann die Wirkungs-Entfaltung des Vorhabens sichtbar werden. Es kann sich außerdem zeigen, ob die Fokussierung auf wenige Inhalte den Gesamtprozess in Wahrnehmung und Ausführung lückenhaft werden lässt.

Um Prozessqualität einschätzen zu können ist es sinnvoll, Menschen zu beteiligen, die nicht zur eigenen Organisation oder zum Projekt gehören. Der Blick von außen und die Einschätzungen der Mitglieder einer extra dafür zusammengestellten Gruppe ergeben wertvolle Hinweise, wenn es um die erkennbare Weiterentwicklung der Organisation geht.

Kommunikation nach außen:

Das Vorhaben ist nicht nur nach innen zu erklären. *Kommunikation nach außen* umfasst die Herausforderung, relevante Gesprächspartner zu identifizieren (Gruppen im Netzwerk, Vereine, Stadtteilkonferenz u.a.). Anschließend geht es darum taktisch zu überlegen, welche Informationen mitgeteilt werden sollen. In Bezug auf die unterschiedlichen Gesprächspartner

sind die jeweils geeigneten Anlässe und Zeitpunkte der Vermittlung zu überlegen. Dabei ist es möglich, bestimmten Personen oder Teams in einem frühen Stadium von Entscheidungen und Planungen zu berichten. Für andere kann es dagegen sinnvoll sein, erst in einer späteren Phase einbezogen zu werden, weil dann bereits die ersten Auswirkungen des Prozesses sichtbar geworden sind. In manchen Fällen wird es darum gehen, Sinn und Schlüssigkeit der vollzogenen Neuausrichtung im Nachhinein zu kommunizieren.

Umsetzung in praktische Freiwilligenkoordination:

Umsetzung in praktische Freiwilligenkoordination bezeichnet den Prozess, sämtliche koordinierende Schritte (vgl. Übersicht Seite 3) dahingehend zu überprüfen, ob sie in Einklang mit der strategischen Ausrichtung stehen. Manche Praktiken und ehrenamtliche Arbeitsbereiche können unverändert bleiben, andere müssen entsprechend angepasst werden. Fallweise geht es auch darum, neue Arbeitsbereiche zu gestalten, die erstmals in einem Tätigkeitsprofil abzubilden sind.

Einzelaspekte und Überschneidungen

Für alle Aspekte im grünen Ring gilt: Sie sind nicht als scharf voneinander abgegrenzt, sondern als sich gegenseitig ergänzend zu verstehen. So überschneiden sich die *praktische Umsetzung* in der Formulierung des Tätigkeitsprofils sowie der Werbung um Ehrenamtliche mit der *Beteiligung im Prozess*. Denn die Beschreibung der Aufgaben und Hintergründe (Tätigkeits-

profil) können sehr gut gemeinsam mit bereits Mitarbeitenden verfasst werden. Dasselbe gilt für die Nennung von attraktiven Aspekten einer Mitarbeit (Nutzen-Versprechen/Werbung).

Schlussbemerkung

Freiwilligenmanagement ist in diesem Modell als Organisationsentwicklung zu verstehen. Dieser Zugang ist einer unter mehreren Möglichkeiten, sich dem Thema zu widmen. Das Besondere an dem vorgestellten Ansatz ist die Schwerpunktsetzung, dass nicht nur Leitungen, Managerinnen und Koordinierende das allein bestimmende Team in diesem Mehr-Ebenen-Ansatz der Prozessentwicklung sind. Das Kreismodell bietet Stationen einer Strategieentwicklung in Kombination mit der Betrachtung organisationaler Aspekte und Wechselwirkungen. Statt eines Masterplans wird eine Schrittfolge empfohlen, die vor allem einzelne Analyse-Anlässe, Bewertungen, Handlungen und Schlussfolgerungen transparent und diskutierbar machen kann.

All das bleibt in der Systemlogik eines nicht automatisch ablaufenden, sondern steuerbaren Prozesses. Es bleibt eine Herausforderung, im gesamten Verfahren alle Schritte immer wieder zu überprüfen. Eine andere wesentliche Herausforderung der Entwicklung und Umsetzung der Freiwilligenstrategie besteht darin, einen Prozess zu gestalten, der hinreichend strin-

gent ist und zugleich Flexibilität zulässt mit Blick auf die Beteiligung der Mitarbeitenden.

Freiwilligenmanagement umfasst viele Gedanken, Schritte und Prozess-Entscheidungen. Allein die Tatsache, sich auf diesen Weg zu machen, kann der gesamten Mitarbeiterschaft signalisieren, dass es um eine Optimierung der Organisation für alle geht.

- 1 Die Begriffe freiwillig Engagierte, Ehrenamtliche und Freiwillige werden in diesem Beitrag synonym verwendet
- 2 Vgl. Biedermann: Freiwilligen-Management: Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren. In: Rosenkranz/Weber (Hrsg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Weinheim und Basel 2012², S. 58
- 3 Pregla/Weißler: Systematische Freiwilligenkoordination einführen. Erträge einer qualitativen Studie zu Einführungsprozessen in vier Kirchengemeinden. Institut für Engagementförderung. Beiträge des Instituts Nr. 6. Hamburg 2020
- 4 Zur Diskussion um strukturierte Vorgehensweisen in der Strategiefindung sowie lern- und erfahrungsbezogene Ansätze siehe Paul/Wollny: Instrumente des strategischen Managements. Grundlagen und Anwendung. Berlin/Boston 2020³, S. 13ff
- 5 Exemplarisch für ein anderes Verständnis von strategischem Freiwilligenmanagement, nämlich als Gesamt-Organisationsstrategie: Kegel: Perspektive Strategisches Freiwilligenmanagement. In: Rosenkranz/Weber (Hrsg.), a.a.O., S. 71 f Das Strategische wird hier auf das *übergeordnete* Einrichtungsziel bezogen, eine engagementfreundliche Organisation zu sein. Diese allgemeine ‚Strategie‘ wird im Management lediglich feinjustiert: S. 73
- 6 Zur Bedeutung der Analyse im Prozess der Strategiefindung - auch als Bindeglied zwischen geplanten strategischen Vorhaben und im Alltag entstehenden strategischen Ausrichtungen: Paul/Wollny, a.a.O. S.17f; siehe auch Endnote 4
- 7 Kühl: Strategien entwickeln. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden 2016, S. 62 ff
- 8 Etymologisches Wörterbuch des Deutschen, München 2000⁵, S.832
- 9 Merchel: Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. Weinheim und Basel 2015³, S. 22 ff
- 10 A.a.O. S. 26
- 11 Unterscheidung nach Becker, siehe: Jensen: Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen. Besonderheiten, Rahmenbedingungen und Herausforderungen, Wiesbaden 2022, S. 160 f
- 12 Vgl. Küpers/Weibler: Emotionen in Organisationen, Stuttgart 2005, S. 144 ff
- 13 Watson, zitiert bei Küpers/Weibler, a.a.O. S. 148

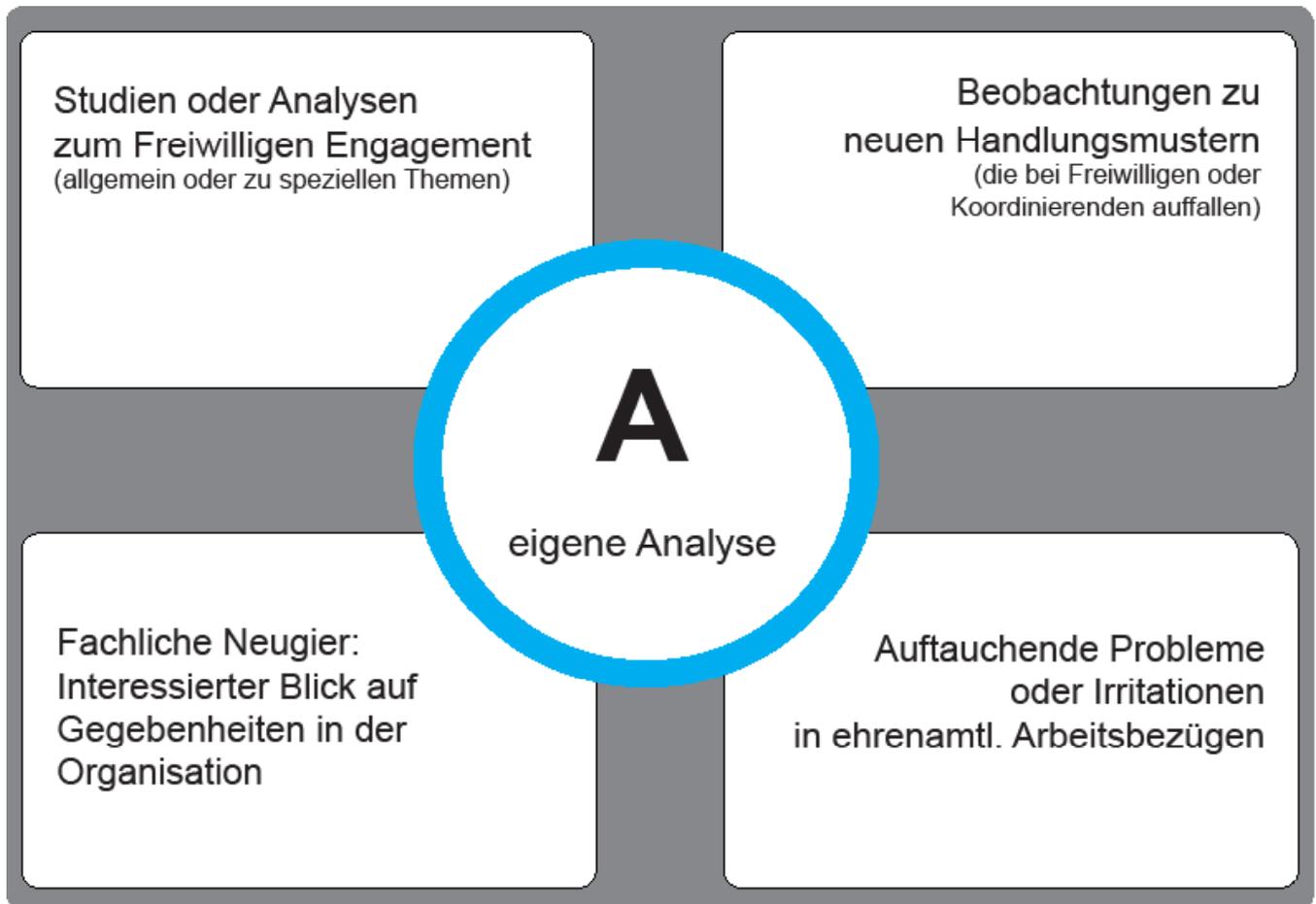
Impressum

Herausgeber: Institut für Engagementförderung, Ev.-Luth. Kirchenkreis Hamburg-Ost
Rockenhof 1, 22359 Hamburg, Mail: info@ife-hamburg.de
Beiträge des Instituts Nr. 8: 06/2025
Autoren: Paul Steffen, Matthias Pregla

Vervielfältigung und Nachdruck (auch in Auszügen) nur mit Genehmigung des Instituts für Engagementförderung

Vier Anlässe für eine Analyse

Ganz unterschiedliche Fragen oder Impulse können Anlass bieten, sich im Rahmen des Freiwilligenmanagements Gegebenheiten genauer anzusehen:



In Anlehnung an Arbeitsmaterial der
Langzeit-Fortbildung Freiwilligenmanagement
der Hamburger Bildungskoooperation
(Institut für Engagementförderung, Diakonisches Werk Hamburg
Ev.-Luth. Kirchenkreis Hamburg-West/Südholstein)