

Carola Reifenhäuser |  
Oliver Reifenhäuser (Hrsg.)

# Praxishandbuch Freiwilligen- management

2. Auflage

Carola Reifenhäuser | Oliver Reifenhäuser (Hrsg.)  
Praxishandbuch Freiwilligenmanagement

Edition Sozial

Carola Reifenhäuser |  
Oliver Reifenhäuser (Hrsg.)

# Praxishandbuch Freiwilligen- management

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

**BELTZ** JUVENTA

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Die Beltz Verlagsgruppe behält sich die Nutzung ihrer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Dieses Buch ist erhältlich als:  
ISBN 978-3-7799-9170-0 Print  
ISBN 978-3-7799-9171-7 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-7799-9172-4 E-Book (ePub)

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2026

© 2026 Beltz Juventa  
Beltz Verlagsgruppe GmbH & Co. KG  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
[service@beltz.de](mailto:service@beltz.de)  
Alle Rechte vorbehalten

Satz: Helmut Rohde, Euskirchen  
Illustrationen: Zeynep Alpay  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza  
Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag  
(ID 15985-2104-1001)  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis	<a href="#">8</a>
Vorwort	<a href="#">9</a>
<b>Teil I: Freiwilligenmanagement</b>	
Freiwilligenmanagement	<a href="#">12</a>
Die Grundidee des Freiwilligenmanagements	<a href="#">13</a>
Das Freiwilligenmanagement-Modell	<a href="#">15</a>
1. Strategische Entscheidung für das Freiwilligenmanagement treffen	<a href="#">16</a>
1.1 Analyse der Interessensgruppen von Freiwilligenengagement	<a href="#">17</a>
1.2 Freiwilligenmanagement-Strategie-Modell	<a href="#">19</a>
1.3 Strategisches Freiwilligenmanagement in der Praxis	<a href="#">21</a>
2. Grundsätze und Konzept für das Freiwilligenmanagement entwickeln	<a href="#">22</a>
3. Mitarbeitende und Mitglieder informieren und einbinden	<a href="#">26</a>
3.1 Initial-Workshop	<a href="#">27</a>
3.2 World Café	<a href="#">28</a>
3.3 Hut-Wechselmethode	<a href="#">29</a>
3.4 Shared Visioning – Die Gemeinsame Vision	<a href="#">30</a>
4. Multiplikator:innen benennen und qualifizieren	<a href="#">32</a>
4.1 Multiplikator:innen-Modell	<a href="#">32</a>
4.2 Rolle und Berufsbild Freiwilligenmanager:in	<a href="#">34</a>
4.3 Rolle und Berufsbild Freiwilligenkoordinator:in	<a href="#">35</a>
4.4 Rolle Freiwilligenansprechpartner:in	<a href="#">37</a>
5. Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen und Qualitätsstandards festlegen	<a href="#">38</a>
5.1 Rahmenbedingungen schaffen	<a href="#">38</a>
5.2 Qualitätsstandards festlegen (bzw. harmonisieren)	<a href="#">41</a>
6. Freiwilligenmanagement implementieren und eine Freiwilligenkultur in der Organisation (weiter-)entwickeln	<a href="#">44</a>
6.1 Zyklus der Veränderung	<a href="#">44</a>
6.2 Metaphernarbeit	<a href="#">47</a>
6.3 Implementierungs-Modelle	<a href="#">48</a>
6.4 Etablieren einer guten Freiwilligenkultur	<a href="#">50</a>
6.5 Einführung von Freiwilligenmanagement	<a href="#">56</a>
6.6 Partizipation ermöglichen	<a href="#">58</a>

6.7	Umgang mit Widerstand	<a href="#">60</a>
6.8	Das Widerstands-Kreuz	<a href="#">61</a>
7.	Projekte für Freiwillige entwickeln und steuern	<a href="#">64</a>
7.1	Entwicklung neuer Projektideen	<a href="#">65</a>
7.2	Systematische Bewertung neuer Projektideen	<a href="#">67</a>
7.3	Zielfotografie	<a href="#">69</a>
7.4	Gantt-Projektplanung	<a href="#">70</a>
7.5	Ressourcenplanung	<a href="#">73</a>
7.6	Meilensteinreview	<a href="#">75</a>
8.	Externe Kooperationen und interne Netzwerke aufbauen	<a href="#">76</a>
8.1	Der Partnering-Cycle: Kooperationen Schritt für Schritt	<a href="#">77</a>
8.2	Interne Netzwerke: Die Basis jeder Kooperation	<a href="#">80</a>
8.3	Kooperationssteckbrief (strategische Checkliste)	<a href="#">81</a>
8.4	Fazit	<a href="#">82</a>
9.	Öffentlichkeitsarbeit und Leitbild anpassen	<a href="#">83</a>
9.1	Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit	<a href="#">84</a>
9.2	Leitbild mit Leitsatz zum freiwilligen Engagement	<a href="#">88</a>
10.	Freiwilligenmanagement evaluieren	<a href="#">89</a>
10.1	Zufriedenheitsbefragung von freiwillig Engagierten	<a href="#">90</a>
10.2	Kennzahlensystem	<a href="#">92</a>
10.3	Reifegradmessung für das Freiwilligenmanagement	<a href="#">94</a>

## **Teil II: Freiwilligenkoordination**

11.	Engagementangebote identifizieren und Formate weiterentwickeln	<a href="#">96</a>
11.1	Die Engagementlandkarte	<a href="#">96</a>
11.2	Neue Engagement-Formate (weiter-)entwickeln	<a href="#">98</a>
11.3	Das F.R.E.I. Modell	<a href="#">100</a>
12.	Aufgabenprofile erstellen und Freiwillige werben, gewinnen und beraten	<a href="#">101</a>
12.1	Das Aufgabenprofil	<a href="#">101</a>
12.2	Das 5 A Modell	<a href="#">103</a>
12.3	Werbewege und Werbemittel	<a href="#">105</a>
12.4	Social-Media-Werbung	<a href="#">106</a>
13.	Erstgespräche führen, entscheiden und Vereinbarung treffen	<a href="#">111</a>
13.1	Das formalisierte Erstgespräch	<a href="#">111</a>
13.2	Schnupper- und Probezeit	<a href="#">112</a>
13.3	Vier Engagementstile	<a href="#">113</a>
13.4	Speed Matching	<a href="#">117</a>
13.5	Engagementvereinbarung	<a href="#">118</a>

14. Freiwillige einarbeiten und befähigen – Onboarding	<a href="#">120</a>
14.1 Die Begrüßungsmappe	<a href="#">120</a>
14.2 Das Instrument des Mentoring	<a href="#">121</a>
14.3 Das Instrument der Informationsveranstaltung	<a href="#">122</a>
14.4 Der Einarbeitungsplan für freiwillig Engagierte	<a href="#">123</a>
14.5 Ein Einarbeitungskonzept für Vorstände	<a href="#">123</a>
14.6 Ideen zur Einbindung „neuer“ Freiwilliger in „bestehende“ Teams	<a href="#">126</a>
15. Freiwillige anleiten, fördern, qualifizieren, motivieren und anerkennen	<a href="#">128</a>
15.1 Der situative Führungsstil	<a href="#">128</a>
15.2 Das Kompetenzprofil von Engagierten	<a href="#">131</a>
15.3 Qualifizierung für das Engagement	<a href="#">134</a>
15.4 Supervision/Coaching für das freiwillige Engagement	<a href="#">140</a>
15.5 Kollegiale Beratung – schwierige Situationen des Engagements besprechen	<a href="#">143</a>
15.6 Entwicklungsgespräche bzw. Reflexionsgespräche führen	<a href="#">147</a>
15.7 Rückmeldung (Feedback) geben	<a href="#">149</a>
15.8 Freiwilligenkarriere und Nachfolgeplanung	<a href="#">151</a>
15.9 Freiwillig Engagierte motivieren	<a href="#">152</a>
15.10 Eine Anerkennungskultur entwickeln	<a href="#">154</a>
16. Konflikte analysieren und Lösungswege entwickeln	<a href="#">159</a>
16.1 Konflikte verstehen	<a href="#">159</a>
16.2 Konfliktprophylaxe	<a href="#">162</a>
16.3 Konflikte einschätzen	<a href="#">163</a>
16.4 Lösungswege entwickeln	<a href="#">166</a>
17. Freiwillige verabschieden und das Engagement bescheinigen	<a href="#">170</a>
17.1 Engagierte verabschieden	<a href="#">170</a>
17.2 Checkliste Abschied	<a href="#">173</a>
17.3 Das Engagement bescheinigen	<a href="#">173</a>
18. Ehemalige Engagierte binden	<a href="#">175</a>
<b>Teil III: Anhang</b>	<a href="#">177</a>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<a href="#">191</a>
<b>Autorinnen und Autoren</b>	<a href="#">195</a>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Freiwilligenmanagement-Modell	<a href="#"><u>15</u></a>
Abbildung 2: Nutzen des freiwilligen Engagements für verschiedene Interessensgruppen	<a href="#"><u>18</u></a>
Abbildung 3: Strategiemodell für das Freiwilligenmanagement	<a href="#"><u>20</u></a>
Abbildung 4: Multiplikator:innen Modell	<a href="#"><u>33</u></a>
Abbildung 5: Zeitliche Aufwände für die Freiwilligenkoordination	<a href="#"><u>36</u></a>
Abbildung 6: Gestalt-Zyklus der Veränderung	<a href="#"><u>45</u></a>
Abbildung 7: Schrittweise Einführung von Freiwilligenmanagement	<a href="#"><u>56</u></a>
Abbildung 8: Partizipationsraster	<a href="#"><u>60</u></a>
Abbildung 9: Widerstands-Kreuz	<a href="#"><u>62</u></a>
Abbildung 10: Definition Projekt	<a href="#"><u>65</u></a>
Abbildung 11: Blasendiagramm zur Ideenbewertung	<a href="#"><u>68</u></a>
Abbildung 12: Matrix zur Ideenbewertung	<a href="#"><u>68</u></a>
Abbildung 13: Gantt Projektplan	<a href="#"><u>71</u></a>
Abbildung 14: Umwandlung eines Idealplans in einen Realplan	<a href="#"><u>72</u></a>
Abbildung 15: Ressourcenplanung	<a href="#"><u>74</u></a>
Abbildung 16: Partnering-Cycle	<a href="#"><u>77</u></a>
Abbildung 17: Prozess zur Zufriedenheitsbefragung	<a href="#"><u>92</u></a>
Abbildung 18: Engagementlandkarte	<a href="#"><u>97</u></a>
Abbildung 19: Das 5 A Modell zur Entwicklung von Engagementangeboten	<a href="#"><u>103</u></a>
Abbildung 20: Engagementstile	<a href="#"><u>116</u></a>
Abbildung 21: Das Phasenmodell zur Einarbeitung von Vorständen	<a href="#"><u>125</u></a>
Abbildung 22: Das Führungsmodell nach Hersey und Blanchard	<a href="#"><u>129</u></a>
Abbildung 23: Sender-Empfänger Modell	<a href="#"><u>131</u></a>
Abbildung 24: Kompetenzprofil	<a href="#"><u>133</u></a>
Abbildung 25: Lernbereiche	<a href="#"><u>134</u></a>
Abbildung 26: Das 7 Fenster Modell	<a href="#"><u>148</u></a>
Abbildung 27: Konfliktdreieck nach Galtung	<a href="#"><u>161</u></a>
Abbildung 28: Eskalationsstufen nach Glasl im Detail	<a href="#"><u>164</u></a>

# Vorwort

Die Arbeit von freiwillig Engagierten ist zentral für unsere Demokratie und den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Mit diesem Buch wollen wir, gerade in Zeiten multipler Krisen, alle Kräfte stärken, die die Förderung der Zivilgesellschaft vorantreiben.

Seit der Veröffentlichung der 1. Auflage im Jahr 2013 können wir beobachten, wie selbstverständlich Freiwilligenmanagement im deutschsprachigen Raum geworden ist. Damit verbunden ist die weitere Professionalisierung und Etablierung des Berufsbildes *Freiwilligenmanager:in*. Inzwischen setzt sich auch auf den Leitungsebenen von Freiwilligenorganisationen ein strategischer Blick auf die Freiwilligenarbeit durch. Wir sind überzeugt, dass diese strategische Herangehensweise entscheidend ist, wenn in Organisationen freiwilliges Engagement erhalten und weiterentwickelt werden soll. Unser Buch liefert das entsprechende Handwerkszeug.

Das Praxishandbuch Freiwilligenmanagement richtet sich in erster Linie an Menschen, die in Vereinen, Verbänden, Stiftungen, Kirchengemeinden oder Kommunen auf unterschiedlichen Ebenen als Multiplikator:in für das Freiwilligenmanagement aktiv sind oder werden. Für diese wichtige Aufgabe geben wir praxisorientierte Unterstützung. Wir möchten aber auch die Leitungskräfte gemeinnütziger Organisationen überzeugen, dass zur Koordination von freiwillig Engagierten und für das Management der Freiwilligenarbeit neben finanziellen Ressourcen auch Zeit und Kompetenz ihrer Mitarbeiter:innen nötig sind.

In dieser 2. Auflage haben wir unser Freiwilligenmanagement-Modell weiterentwickelt und die operative Ebene der Freiwilligenkoordination sowie die strategische Ebene des Freiwilligenmanagements um eine dritte Ebene, nämlich die der Ansprechpartner:innen, ergänzt. Damit können v. a. in großen Organisationen die Aufgaben klarer auf unterschiedliche hierarchische Ebenen verteilt und somit eine bessere Verankerung einer systematischen Engagementförderung erreicht werden.

Wie in der ersten Auflage folgen auch in diesem Buch die Kapitel den Prozessschritten unseres Freiwilligenmanagement-Modells. Einige Kapitel wurden thematisch um wichtige Aspekte ergänzt, wie z. B. das Kapitel 12.4 um die Gewinnung von Engagierten durch Social-Media-Werbung. Außerdem beleuchten wir in Kapitel 11.2 neue Engagement-Formate und beschreiben, wie man Freiwillige motiviert (Kapitel 15.9) sowie neue Freiwillige in bestehende Teams einbindet (Kapitel 14.6). Die Themen Anerkennungskultur und Freiwilligenkultur nehmen wir mit der Brille einer:ines Organisationsentwickler:in in den Blick. Komplet

neu sind das Kapitel 8 „Externe Kooperationen und interne Netzwerke aufbauen“ und das Kapitel 16 „Konflikte analysieren und Lösungswege entwickeln“.

Da uns viele Leser:innen rückgemeldet haben, dass sie unsere Methoden und Instrumente eins zu eins in ihrer Arbeit mit freiwillig Engagierten umsetzen, haben wir einige Kapitel um neue Methoden und Werkzeuge erweitert, wie z. B. die Freiwilligenkulturanalyse in Kapitel 6.4 und Anlage D, die Metaphernarbeit zur Unterstützung von Veränderungsvorhaben (Kapitel 6.2), ein Modell zur Entwicklung von aufgabenoffenen Engagements (Kapitel 11.2), eine Checkliste zur Entwicklung strategischer Kooperationen (Kapitel 8.3), einen Leitfaden zur Konfliktanalyse (Kapitel 16.4) und eine Matrix zur Standardisierung des Verabschiedungsprozesses (Anlage D).

Auch wenn der Begriff „Ehrenamtliche:r“ in vielen Organisationen und v. a. in Vereinen tief verankert ist und wir ihn auch selbst benutzen, haben wir uns bei dieser Neuauflage entschieden, die Begriffe „freiwillig Engagierte:r bzw. Freiwillige:r“ zu verwenden. Damit wollen wir dem andauernden Struktur- und Motivwandel im freiwilligen Engagement und den ständig sich weiterentwickelnden fluiden Engagementformaten Rechnung tragen. Eine Ausnahme machen wir bei Vereinen, da hier mit „Ehrenamt“ meist ein Wahlamt gemeint ist.

Das Praxishandbuch ist, wie der Name schon sagt, von Praktiker:innen für Praktiker:innen geschrieben. Die Autor:innen haben als Trainer:innen und Berater:innen innerhalb der *beratergruppe ehrenamt* im deutschsprachigen Raum eine große Expertise erlangt. Aus der Erfahrung der vergangenen 20 Jahre in unterschiedlichsten sozialen und gemeinnützigen Organisationen haben wir strategisches Wissen, Handwerkszeug, Erklärungsmodelle und praktische Tipps gesammelt und (weiter-)entwickelt. Im vorliegenden Praxishandbuch steckt somit nicht nur eigene Expertise, sondern auch das Erfahrungswissen unserer Seminarteilnehmenden. Diesen Menschen möchten wir an dieser Stelle für ihre Geschichten, Ideen, die vielen Praxisbeispiele und ihr Engagement herzlich danken.

*Pauline Hölzer, Sarah G. Hoffmann, Carola Reifenhäuser, Oliver Reifenhäuser und Marika Südbeck*

# Teil I: Freiwilligenmanagement

# Freiwilligenmanagement

Oliver Reifenhäuser

Jede:r dritte Bundesbürger:in ist freiwillig bzw. ehrenamtlich in einem Verein, einer Kirchengemeinde, einer Gruppe, einer Einrichtung oder einem Verband engagiert. Dennoch spielt das Thema Freiwilligenarbeit in den oberen Leitungsebenen dieser Organisationen häufig eine nachrangige Rolle. Man könnte geradezu von einem „low interest“ Thema sprechen; einem Thema also, dem in den Tagesordnungen von Leitungsrunden wenig Interesse geschenkt wird, das aber bei öffentlichen Veranstaltungen gerne in den Vordergrund gerückt wird. Bei vielen gilt freiwilliges Engagement immer noch als Selbstläufer oder Selbstverständlichkeit, also etwas, das einfach da ist, sich selbst erhält oder als selbstverständlich vorausgesetzt wird.

Viele Organisationen sind überrascht, wenn sie von dem strategischen Potenzial, das im Freiwilligenmanagement steckt, erfahren und die vielen Möglichkeiten kennenlernen, Freiwillige systematisch zu gewinnen, zu begleiten und in die Organisation einzubinden.

Die ersten Ansätze, freiwilliges Engagement systematisch zu organisieren und zu managen, entstanden in den 1980er Jahren vor allem in den USA und England. Unter dem Begriff *Volunteer Management* wurden Grundsätze, Instrumente und Handlungsempfehlungen entwickelt, die im Wesentlichen auch heute noch ihre Gültigkeit besitzen und auf denen das nachfolgend beschriebene Freiwilligenmanagement-Modell aufbaut. Mitte der 1990er Jahre fand das Thema unter dem Begriff Freiwilligenmanagement auch in Deutschland größere Aufmerksamkeit. Seit Ende der 1990er Jahre gibt es Qualifizierungen in diesem Bereich und inzwischen haben auch verschiedene Hochschulen Freiwilligenmanagement in ihre Curricula aufgenommen.

Diskussionen um die „Krise des Ehrenamtes“ und den „Strukturwandel im Ehrenamt“ verschaffen dem Freiwilligenmanagement heute einen höheren Stellenwert. Sowohl die traditionellen Vereine und Verbände als auch die Kirchen machen sich daran, eine Systematik zur Engagementförderung einzuführen. Sie reagieren damit auf gesellschaftliche Veränderungen und die daraus resultierenden Fragen an ihre eigene Organisation. Wichtigste Triebkraft, sich um die Freiwilligenarbeit in der eigenen Organisation zu kümmern, ist dabei der Wandel im Selbstverständnis der Engagierten, fehlender Engagementnachwuchs und knapper werdende finanzielle und personelle Ressourcen.

Inwieweit sich Freiwilligenmanagement und das damit verbundene verstärkte „Engagement für die Engagierten“ finanziell auszahlt, lässt sich betriebswirtschaftlich schwer berechnen. Deshalb steht Freiwilligenmanagement immer im

Spannungsfeld finanzieller und strategischer Entscheidungen, die verbunden sind mit Fragen der Akzeptanz und der angemessenen finanziellen und personellen Ressourcen.

Letztendlich ist die Einführung eines Freiwilligenmanagements in erster Linie eine strategische Notwendigkeit und nicht unbedingt eine betriebswirtschaftliche Entscheidung.

## **Die Grundidee des Freiwilligenmanagements**

*Definition, Ziele und Grundvoraussetzungen sowie Anwendungsbeispiele für Freiwilligenmanagement.*

Freiwilligenmanagement kann als Synonym verstanden werden für alle Überlegungen und Bestrebungen einer Organisation, die Zusammenarbeit mit freiwillig Engagierten für alle Beteiligten nachhaltig und optimal zu gestalten. Dies geschieht in der Umsetzung durch eine bewusste Grundhaltung und einen wertschätzenden Umgang mit den Engagierten aber auch durch klare Verfahren und Regelungen sowie die Einbettung des Themas in die Strategie der Organisation.

Die Ziele des Freiwilligenmanagements sind letztendlich die Schaffung einer *engagementfreundlichen* Organisation, in der die Interessen und Erwartungen der Organisation und die Interessen und Erwartungen der Engagierten in Einklang sind. Freiwilligenmanagement darf also nicht allein den „Ermöglicher:innen“ von freiwilligem Engagement, also den Organisationen, Kommunen und Vereinen nutzen, sondern es soll vor allem die Rahmenbedingungen für die freiwillig Engagierten verbessern. Das Ideal ist eine Win-Win-Win-Situation in der die Organisationen, die Engagierten und die Nutzer:innen der Angebote, die durch die Engagierten erbracht werden, profitieren.

Grundvoraussetzung für die Umsetzung und Verankerung einer Freiwilligenmanagement-Systematik sind verantwortliche Mitarbeiter:innen, die für diese Aufgaben qualifiziert sind und dafür zeitliche und finanzielle Ressourcen zu Verfügung gestellt bekommen. Sie sind die „Treiber:innen“ und Multiplikator:innen des Themas und sie fungieren auf vielen Ebenen als Bindeglied zwischen freiwillig Engagierten und Organisation bzw. den hauptberuflichen Mitarbeiter:innen.

Es geht nicht nur darum, Engagierte und deren erbrachte (Dienst-)Leistungen als Ressource zu koordinieren und sie professionell zu managen. Es geht auch darum, freiwilliges Engagement und seine Akteure in den Fokus zu rücken und auf deren Besonderheiten mit professionellen Mitteln zu reagieren, um Qualität im Tun und Zufriedenheit bei allen Beteiligten zu schaffen. Und das nicht zufällig, sondern mit System.

Was genau eine Organisation unter dem Freiwilligenmanagement versteht und welcher Grad an Professionalisierung angemessen ist, hängt von der

Organisationskultur, vom generellen Grad an Formalisierung und Standardisierung und nicht zuletzt auch von der Anzahl der Engagierten ab. Kleinere Vereine legen beim Freiwilligenmanagement beispielsweise den Schwerpunkt eher auf die systematische Gewinnung und Förderung von ehrenamtlichen Leitungskräften. Hauptamtlich geführte Einrichtungen gestalten dagegen systematisch die Kooperation und Integration von freiwillig Engagierten.

In der Praxis wird Freiwilligenmanagement von den Organisationen, Kommunen, Vereinen etc. unterschiedlich genutzt, interpretiert und angewendet. Die nachfolgende Übersicht zeigt typische Fälle, wie Organisationen den Freiwilligenmanagement-Ansatz in ihrem eigenen Feld einsetzen.

#### Anwendungsbeispiele für Freiwilligenmanagement

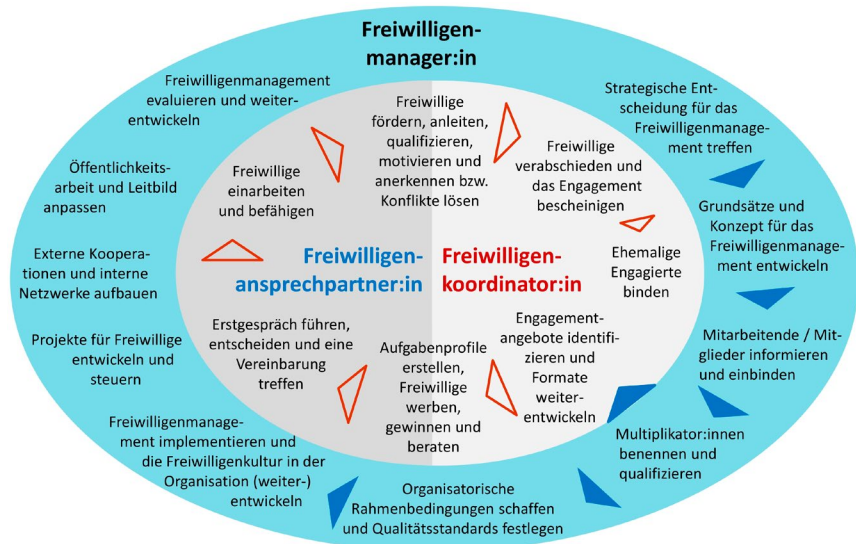
	Stellenwert bezahltes Hauptamt (HA)	Stellenwert freiwillig Engagierte	Formalisierungs-/ Standardisierungsgrad	Anwendungsbeispiele für Freiwilligenmanagement
Verein, Initiative, Projekt ...	Kein HA	hoch	gering	Bestandsaufnahme System zur Nachwuchsgewinnung, Verbesserung der Engagement- und Anerkennungskultur, Öffnung für Nicht-Mitglieder
Verein, Verband, Initiative, Projekt ...	keine bis wenig HA	hoch	hoch	Gewinnung neuer und Begleitung der bereits aktiven Engagierten, Konsolidierung oder Wachstum des Freiwilligenengagements
Organisation, Einrichtung, Kommune, Kirche ...	hoch	– (bisher nur HA)	hoch	Konzeption und Aufbau von Rahmenbedingungen und personellen Ressourcen für die Gewinnung und erstmalige Einbindung freiwillig Engagierter
Einrichtung, Stiftung, Kommune, Kirche ...	hoch	mittel bis hoch	hoch	Konsolidierung oder Wachstum des Freiwilligenengagements, Qualitätsverbesserung der Freiwilligenkultur/ -koordination
Einrichtung, Kommune, Kirche ...	hoch	gering	hoch	Strategische Einbindung der Freiwilligenarbeit, Bestandsaufnahme, Bedarfsanalyse, Verbesserung der Anerkennungskultur, Entwicklung attraktiver Engagements, Öffnung der Organisation zum Sozialraum

## Das Freiwilligenmanagement-Modell

Ein Modell zur Erklärung der verschiedenen Elemente der Freiwilligenkoordination bzw. des Freiwilligenmanagements sowie der unterschiedlichen Rollen in einer Organisation.

Die Grundlage der Kapitel des vorliegenden Praxishandbuchs ist das von der *beratergruppe ehrenamt* maßgeblich entwickelte Freiwilligenmanagement-Modell. Die mit den Pfeilen verbundenen Elemente des Aussenkreises sind die Implementierungsschritte für das Freiwilligenmanagement (siehe Kapitel 6 Freiwilligenmanagement implementieren und die Freiwilligenkultur in der Organisation weiterentwickeln).

Abbildung 1: Das Freiwilligenmanagement-Modell<sup>1</sup>



1 Reifenhäuser 2013.

# 1. Strategische Entscheidung für das Freiwilligenmanagement treffen

*Oliver Reifenhäuser*

In vielen Fällen machen sich Organisationen, Verbände und Vereine erste Gedanken über die Einführung eines Freiwilligenmanagements, wenn es Probleme, Engpässe oder Mangel gibt. Z. B. wenn sich die Freiwilligen schon seit vielen Jahren engagieren und mittlerweile alt geworden sind und ans Aufhören denken. Jüngere Nachfolger:innen fehlen in der Regel, weil durch die lange Dauer des Engagements es bisher keine Veranlassung gab, sich mit der Nachwuchsgewinnung zu beschäftigen. Oder bestimmte Aufgaben von bezahlten Mitarbeiter:innen können nicht mehr finanziert oder abgedeckt werden und freiwillig Engagierte sollen hier „einspringen“. Oft soll es dann sehr schnell gehen und Lösungen müssen gefunden und neue Engagierte gewonnen werden.

Aus strategischer Sicht wäre es besser, proaktiv zu agieren und sich mit Freiwilligenmanagement zu beschäftigen, wenn negative Trends erkannt wurden, aber die daraus folgenden Probleme noch nicht eingetreten sind.

Da aber der betriebswirtschaftliche Nutzen der Freiwilligenarbeit und vor allem auch eines Freiwilligenmanagements sich nicht einfach in Bilanzen und Jahresabschlüssen ablesen lässt, sondern nur als langfristige, strategische Investition für den Erhalt der Attraktivität und Produktivität der Organisation gesehen werden kann, fällt die Entscheidung meist reaktiv.

Die Zusammenarbeit mit freiwillig Engagierten prägt und verändert eine Organisation und ein gutes Freiwilligenmanagement wirkt sich nicht nur personell, sondern auch strukturell und vor allem kulturell auf viele Bereiche der Organisation aus. Man muss als Organisation dazu bereit sein und sich auf diese Veränderungen einlassen.

Der Organisationsleitung sollte bewusst sein, dass sich die innere und die äußere Ausrichtung der Organisation in bestimmten Punkten verändern werden und sollen. Dieses Vorhaben ist eine Organisationsentwicklung und als solche auch zu konzipieren und zu realisieren. Dass sich dagegen Widerstand regen wird, liegt in der Natur jedes Veränderungsvorhabens. Die verantwortlichen Akteur:innen dieser Organisationsentwicklung brauchen daher neben einer klaren Beauftragung durch die Organisationsleitung auch eine Orientierung hinsichtlich der strategischen und operativen Ziele sowie die aktive Unterstützung durch die Leitung bei der Umsetzung.

Nachfolgende Modelle und Instrumente können die Organisationleitung (Geschäftsführung, Vorstand etc.) bei der Strategischen Entscheidungsfindung für oder gegen die Integration von freiwillig Engagierten bzw. die Einführung eines systematischen Freiwilligenmanagements unterstützen.

## **1.1 Analyse der Interessensgruppen von Freiwilligenengagement**

*Methode zur systematischen Betrachtung der Auswirkung von Freiwilligenarbeit und Freiwilligenmanagement auf unterschiedliche Interessensgruppen.*

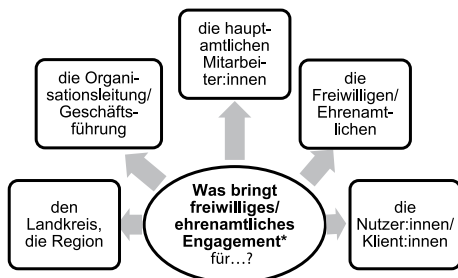
Jede Organisation bzw. deren Leitung sollte vor Einführung von Freiwilligenarbeit oder der Implementierung bzw. Weiterentwicklung eines systematischen Freiwilligenmanagements die Frage beantworten, was dadurch erreicht und bewirkt werden soll.

Geschieht dies nicht, wird sich innerhalb der Organisation(leitung) ein diffuses oder widersprüchliches Bild der Erwartungen des Vorhabens ergeben. Das führt früher oder später zu Missverständnissen, Barrieren bei der Umsetzung und unter Umständen auch zum Scheitern des gesamten Organisationsentwicklungs-Projektes. Zudem ist eine Klärung des erwarteten Nutzens von freiwilligem Engagement oder Freiwilligenmanagement für die Kommunikation und das „interne Marketing“ des Vorhabens und der einhergehenden Veränderungen zwingend notwendig.

Auch wenn es klar scheint, dass freiwilliges Engagement ein selbstverständlicher Teil der Organisationskultur ist, wie z. B. in Vereinen, so sollte man sich dennoch die Mühe machen, sich den tatsächlichen Nutzen des Engagements vor Augen zu führen. Für einen bewussten Umgang und einer guten Grundhaltung gegenüber freiwillig Engagierten ist dies hilfreich.

Ebenso sollte ein systematisches Freiwilligenmanagement nur in dem Maße eingeführt werden, wie es sinnvoll und von der Organisation zu bewältigen ist. Entscheidend ist die aktuelle Gesamtstrategie der Organisation sowie die aktuellen finanziellen und personellen Ressourcen der Organisation. Die nachfolgende Nutzenbetrachtung ist ganzheitlich, da sie die Frage „Was bringt freiwilliges Engagement?“ bzw. „Was bringt die Einführung von Freiwilligenmanagement?“ aus der Perspektive aller Interessensgruppen beantwortet.

Abbildung 2: Nutzen des freiwilligen Engagements für verschiedene Interessensgruppen (eigene Darstellung)



\* „Was bringt die Einführung von Freiwilligenmanagement für ...?“

Die Methode eignet sich gut für Strategie-Workshops mit einer größeren Gruppe von Mitarbeiter:innenn/Leiter:innen oder mit Vertreter:innen der Interessensgruppen. Jede:r Teilnehmende bzw. jede Kleingruppe sollte nur eine Perspektive einnehmen und aus dieser heraus die Frage beantworten. Die Ergebnisse werden dann im Plenum vorgestellt und diskutiert. Die Fragestellung lässt sich auch variieren:

„Welche Vor- und Nachteile bringt ...?“

Schließlich könnten auch die gesammelten Ergebnisse bewertet werden, indem man gemeinsam den Nutzen zwischen gering und groß einschätzt, oder indem man zusätzlich die erwarteten positiven und negativen Effekte des Vorhabens verschiedenen Kategorien zuordnet z. B. Image, Kundenzufriedenheit, Qualität, Angebot, Arbeitsaufwand, Finanzen etc.

Alternativ ließe sich auch hier die *Hut-Wechselmethode* (siehe Kapitel 3.3 Hut-Wechselmethode) in einem Strategie-Workshop zur Entscheidungsfindung anwenden.

**Praxistipp:**

Die Frage nach dem erwarteten und tatsächlichen Nutzen von freiwilligem Engagement bzw. dem Freiwilligenmanagement sollte kein Tabu sein. Auch wenn diese Frage so klar erscheint, zahlt sich eine frühzeitige und ehrliche Betrachtung innerhalb der Organisation bei allen weiteren Schritten aus. Gerade für die Organisationsleitung ist es wichtig zu erkennen, dass freiwilliges Engagement nicht nur dazu da ist, dass notwendige Aufgaben unentgeltlich erledigt werden oder sich Menschen im Engagement selbstverwirklichen. Die Nutzenanalyse ist wichtig, um in der Organisation eine gesunde Grundeinstellung gegenüber freiwilligem Engagement zu entwickeln.

## 1.2 Freiwilligenmanagement-Strategie-Modell

### *Modell zur Entwicklung strategischer Ziele für das Freiwilligenmanagement*

Die Einführung von Freiwilligenmanagement bedarf einer strategischen Entscheidung durch die Organisationsleitung. Aber auch wenn Freiwilligenmanagement-Strukturen in der Organisation vorhanden sind, so sollte dessen Ausrichtung möglichst auch auf strategischen Überlegungen beruhen. Nicht umsonst sprechen wir auch von einem „Strategischen Freiwilligenmanagement“ in Abgrenzung zum operativen Teil des Freiwilligenmanagements: der Freiwilligenkoordination. Organisationen entscheiden sich aus ganz unterschiedlichen Gründen für die Einführung eines Freiwilligenmanagement-Systems. Manche versuchen damit den Status Quo zu halten und die Fluktuation zu verringern, andere hingegen versuchen gezielt neue Milieus für ein freiwilliges Engagement zu gewinnen.

Die strategischen Ziele stehen mit der grundsätzlichen Engagementstrategie in Verbindung, die wiederum von anderen strategischen Überlegungen (z. B. Verbandsstrategie) sowie von Politik und Leitbild abhängen könnten.

Welche Engagementstrategie und welche Strategischen Ziele verfolgt werden, kann letztendlich erst nach eingehender Analyse interner und externer Daten und Einschätzungen erfolgen. Konkret heißt das, die Betrachtung und Bewertung von Zahlen und Erkenntnissen aus

- Statistischen Daten über die Entwicklung des Freiwilligenengagements in der Organisation (Anzahl, Altersdurchschnitt, Fluktuation ...)
- Analyse von Mitbewerber:innen, Best-Practice Beispielen etc.
- gesetzlichen und rechtlichen Vorgaben
- Studien (Freiwilligensurvey, Demographiebericht, regionalen Erhebungen)
- eigenen Erkenntnissen und Beobachtungen wie z. B. Beschwerden, Vorkommnissen, Aussagen von Freiwilligen, Klienten etc.

Nachfolgendes Modell soll Organisationen helfen, die für sich passende Engagementstrategie zu finden, um daraus die richtigen strategischen Ziele formulieren zu können.