Grundlagentexte Soziale Berufe

Doris Rosenkranz | Angelika Weber (Hrsg.)

Freiwilligenarbeit

Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit

2. Auflage

BELTZ JUVENTA

Grundlagentexte Soziale Berufe

Doris Rosenkranz | Angelika Weber (Hrsg.)

Freiwilligenarbeit

Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit

2., aktualisierte Auflage

BELTZ JUVENTA

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

1. Auflage 2002
2., aktualisierte Auflage 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2002 Juventa Verlag · Weinheim und München
© 2012 Beltz Juventa · Weinheim und Basel
www.beltz.de · www.juventa.de
Druck und Bindung: Beltz Druckpartner GmbH & Co. KG, Hemsbach
Printed in Germany

ISBN 978-3-7799-1959-9

Vorwort

Aufgrund der anhaltenden Nachfrage haben wir uns für eine grundlegend überarbeitete und aktualisierte Neuauflage unseres Readers entschieden. Dass das Buch als Standardwerk des Freiwilligenmanagements gilt, freut uns natürlich und so kommen wir der Anfrage von Beltz Juventa nach einer zweiten Auflage gerne nach.

Der vorliegende Sammelband greift zentrale Fragestellungen und Ansätze der Freiwilligenkoordination auf. Die Beiträge spiegeln aus der Sicht unterschiedlicher Fachdisziplinen und Erfahrungen die zahlreichen Facetten dieses komplexen Feldes wider.

Nach einigen einführenden Überlegungen zu Gegenwart und Zukunft der Freiwilligenarbeit in Deutschland befassen sich die Texte mit grundsätzlichen Fragen des Managements von Freiwilligen: Was sind die Gründe für ehrenamtliches Engagement? Was sind die Schritte für erfolgreiches Freiwilligenmanagement? Welche Bedeutung hat Öffentlichkeitsarbeit, auch über neue Medien und was ist bei der Organisation und Gewinnung von Freiwilligen zu beachten? Was ist bei Evaluation und Qualitätssicherung zu beachten? Welche rechtliche Absicherung haben Freiwillige? Welche Konflikte können zwischen Hauptamtlichen und Volunteers entstehen und welche Chancen einer Lösung gibt es?

Der zweite Teil des Sammelbandes zeigt anhand von Praxisbeispielen, welche Aufgaben für öffentliche wie private Träger der Wohlfahrtspflege sich aus diesen Überlegungen ergeben und auch in Ausbildung und Praxis der Sozialen Arbeit kritisch diskutiert werden sollten.

Die strukturelle Veränderung des *Ehrenamts* in Deutschland zeigt sich übrigens nach wie vor in der Begrifflichkeit: Ehrenamt, Bürgerschaftliches Engagement, freiwilliges Engagement, Freiwilligenarbeit, Laienarbeit, Volunteering stehen im Moment – je nach Perspektive – zur Wahl.
Wir haben uns entschieden, den Begriff „Freiwilligenarbeit“ für die Neuauflage beizubehalten, da er aus unserer Sicht verschiedene Vorteile hat: Zum einen scheint er uns *neutral* sowohl das mit einer Funktion verknüpfte Ehrenamt als auch die neueren Entwicklungen abzubilden. Zum anderen lehnt er sich an den international gebräuchlichen Begriff „Volunteers“ an. Stil und Benennung in der Alltags- und Wissenschaftssprache müssen aber – wie so oft – dem Wandel erst noch gerecht werden, der sich hier abzeichnet. Den Autorinnen und Autoren dieses Sammelbandes haben wir es daher freigestellt, den ihrer Ansicht nach treffenden Begriff für diese Form des

Engagements zu wählen. Insofern geben die Beiträge auch in diesem Punkt das Kaleidoskop der gegenwärtigen Diskussion wider.

Wenn einige Autoren bei geschlechtsspezifischen Bezeichnungen die männliche Form gewählt haben, dann geschieht dies ausschließlich aus Gründen besserer Lesbarkeit. Es sind selbstverständlich immer beide Geschlechter gemeint.

Gedacht ist dieser Band vor allem für PraktikerInnen und für Studierende der Sozialen Arbeit. Aber auch Verantwortliche der öffentlichen und freien Wohlfahrtspflege und von Wirtschaftsunternehmen können nützliche Anregungen finden und sind herzlich zur Lektüre eingeladen.

Wir danken dem Verlagsleiter Herrn Frank Engelhardt von Beltz Juventa und seinem Team für die konstruktive Unterstützung und das stets „offene Ohr“.

Wir danken auch unseren studentischen Mitarbeiterinnen, Melanie Koch und Sabrina Peper. Sie haben das Entstehen des Bandes sorgfältig und sehr engagiert bei den Lektoratsarbeiten unterstützt.

Nürnberg und Würzburg, im April 2012
Doris Rosenkranz und Angelika Weber

Inhalt

Doris Rosenkranz und Angelika Weber
Freiwilligenarbeit in der Sozialen Arbeit zwischen Tradition, ‚Homöopathie' und Zukunftsaufgabe 11

Thomas Röbke
Freiwilligenmanagement zwischen Engagementpolitik und Praxis vor Ort 15

Thomas Beyer
Identität statt Ressource. Das Ehrenamt und die Freie Wohlfahrtspflege 27

Management der Freiwilligenarbeit

Hans-Werner Bierhoff
Wie entsteht soziales Engagement und wie wird es aufrechterhalten? 36

Doris Rosenkranz und Edmund Görtler
Woher kommen künftig die Freiwilligen? Die Notwendigkeit einer gezielten Engagementplanung in der Wohlfahrtspflege 46

Christiane Biedermann
Freiwilligen-Management: Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren 57

Thomas Kegel
Perspektive Strategisches Freiwilligenmanagement 67

Wolfgang Krell
Freiwilligen-Agenturen – Entwicklungsagenturen für bürgerschaftliches Engagement 78

Andreas Bönte
Gutes tun – und darüber reden! Gezielte Öffentlichkeitsarbeit im Ehrenamt 90

Steffen Deeg
Gut vernetzt. Chancen für *social media* in der Freiwilligenarbeit. Grundlagen und Beispiele 98

Ralf Nachtmann
Freiwilligenmanagement und Qualitätssicherung 107

Edmund Görtler
Evaluation im Freiwilligenmanagement 116

Erika Regnet
Management *von* Ehrenamtlichen – Management *durch* Ehrenamtliche: Konfliktpotenziale und erfolgreiches Konfliktmanagement 125

Kaspar Apfelböck
Rechtsfragen des Ehrenamts. Zum Haftungs- und Versicherungsrecht für Ehrenamtliche 141

Burkhard Küstermann
Bürgerstiftungen und Ehrenamt 158

Egon Endres und Michael Thiess
Corporate Citizenship. Neue Formen der Vernetzung zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen 169

Die Organisation in der Praxis

Bud A. Willim
Die Praxis des Corporate Volunteering 182

Uli Glaser
Engagementförderung und Freiwilligenmanagement im kommunalen Aufgabenfeld 191

Gerlinde Wouters
Warum es im Bürgerschaftlichen Engagement ohne Netzwerkarbeit nicht geht. Praxis Netzwerkarbeit am Beispiel München 214

Brigitte Limbeck
Mit den Freiwilligenmanagern der Seniorenarbeit
im Gespräch. Gruppendiskussionen als professionelle Methode
im Freiwilligenmanagement 226

Gabriele Bartsch
Service Learning – Studierende engagieren sich
im gemeinnützigen Bereich 237

Patricia Fischer-Martin
„Betreuungshilfe für Kinder und Familien in Notsituationen“
des Kinderschutzbundes Würzburg. Ein Praxismodell
ehrenamtlicher Sozialarbeit in der Jugendhilfe 243

Josef Raischl
Volunteers in der Hospizarbeit. Die Zusammenarbeit von
Haupt- und Ehrenamtlichen am Beispiel des Christophorus
Hospiz Verein e.V. in München 255

Piotr Sadowski
Volunteerism in Europe 266

Matthias Naleppa
Freiwillige in der Sozialen Arbeit – Volunteering in den USA 270

Literatur 282
Die Autorinnen und Autoren 295

Doris Rosenkranz und Angelika Weber

Freiwilligenarbeit in der Sozialen Arbeit zwischen Tradition, ‚Homöopathie' und Zukunftsaufgabe

Was hat sich im Bereich des Ehrenamts, der Freiwilligenarbeit in sozialen Organisationen und Diensten in den letzten Jahren geändert?

Beginnen wir mit einem positiven Fazit – das jedoch gleichzeitig ein Defizit deutlich macht. Die Frage, warum und wie sich Menschen für ein ‚klassisches' Ehrenamt oder eine projektbezogene freiwillige Tätigkeit gewinnen lassen, wurde in den letzten Jahren ausführlich empirisch untersucht. Wichtige Fragen nach Motiven, der Zufriedenheit, oder der Befindlichkeit von Ehrenamtlichen und Freiwilligen wurden aus Sicht dieser Akteure – nicht zuletzt in den großen repräsentativen Studien des Freiwilligensurveys (BMFSFJ 2010) – umfassend analysiert. Dies ist wichtig und gut so und liefert wichtige analytische Anhaltspunkte auch für die praktische Arbeit.

Doch wird mit dem Blick auf die Forschungslandschaft eben auch ein Defizit deutlich. Denn zum erfolgreichen Zusammenspiel von Ehrenamt und Hauptamt im Rahmen eines Wohlfahrtsverbandes gehören neben den Ehrenamtlichen (und selbstverständlich den Klienten und Kundinnen) eben auch noch andere *Stakeholder* – die Hauptamtlichen, die professionellen Kräfte. Sie geraten, so unser Eindruck, in der aktuellen Diskussion um die Einbindung von Ehrenamtlichen zunehmend in den Hintergrund.

Doch wir sind überzeugt: Nur wenn die Profis von Anfang an in die Fragen der Zusammenarbeit mit Freiwilligen systematisch einbezogen werden und über Kenntnisse und angemessenes Handwerkszeug verfügen, kann die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen in der Praxis der Sozialarbeit dauerhaft und zum Nutzen aller Beteiligter gelingen (vgl. Wouters, Rosenkranz 2011).

Inzwischen haben sich in vielen Berufsfeldern der Sozialen Arbeit neue, ehrenamtsbezogene Aufgabenfelder etabliert, zahlreiche Organisationen haben mittlerweile eine Person benannt, die als sog. „FreiwilligenkoordinatorIn", als „EhrenamtskoordinatorIn" oder als „FreiwillenmanagerIn" tätig ist. Und die bundesweite Nachfrage etwa nach einer umfassenden und qualitativ hochwertigen Weiterbildung auf Hochschulniveau ist unverändert

hoch: Das Angebot der „Hochschulkooperation Ehrenamt“ nach Kursen auf Hochschulniveau wird stark nachgefragt (vgl. www.hochschul-kooperation-ehrenamt.de).

Allerdings wird sich ein eigenständiges Berufsbild „FreiwilligenmanagerIn“ in Deutschland erst noch etablieren (müssen), viele erste Stellenangebote sind im Moment noch befristet eingerichtet oder als Teil einer *sonstigen* Stellenbeschreibung mit nur wenigen Stunden Arbeitszeit versehen. Auch werden Freiwilligenmanager noch zu oft im Rahmen von Projekten eingestellt, welche entgegen dem Ansatz der Nachhaltigkeit, i.d.R. nur wenige Jahre finanziert werden. Hier stehen wir erst am Anfang einer Entwicklung, die etwa in den Niederlanden, den USA oder der Schweiz professionstheoretisch weiter entwickelt ist (vgl. Nadai et al. 2005). In der Praxis ist aktuell auch zu beobachten, dass Professionen, jenseits der Sozialen Arbeit, die Möglichkeiten und die Attraktivität des Berufsfeldes „Freiwilligenmanagement“ entdecken und so mit Sozialpädagogen in unmittelbaren Wettbewerb treten.

Die Diskussion um die Einbindung von Ehrenamtlichen in Deutschland, wie wir sie sowohl in der Praxis der Sozialen Arbeit als auch an den Hochschulen erleben, oszilliert im Moment im Wesentlichen zwischen zwei Polen: Entweder es wird erwartet, dass sich die Profis den neuen Entwicklungen öffnen und „einfach so und nebenher“ mit Freiwilligen stärker zusammenarbeiten. Oder es wird stark die Befürchtung thematisiert, dass das Ehrenamt durch die Hintertür die professionellen Modelle bedroht (gar substituiert?) und im schlechtesten – und hinterhältigsten – Falle nur ein Modell des Lohndumping darstellt, mit dem sich öffentliche Gelder sparen lassen.

Das mitunter von Vorsicht geprägte Verhältnis zwischen Sozialer Arbeit und Freiwilligem Engagement ist dabei aus historischer Perspektive durchaus nachvollziehbar. *Ehrenamt* und Soziale Arbeit stehen seit langem in einer engen Beziehung. Die Geschichte der Sozialen Arbeit in Deutschland ist ohne die Kenntnis ihrer Wurzeln im ehrenamtlichen Engagement von Laien nur schwer nachzuvollziehen (Amthor 2012).

Doch seit den frühen 1980er Jahren hat sich die Professionalisierung Sozialer Dienste und Einrichtungen deutlich beschleunigt, aus den daraus entwickelten Hilfsangeboten hat sich ein ausdifferenzierter, überwiegend öffentlich finanzierter „Sozialmarkt“ entwickelt, der auch volkswirtschaftlich beeindruckende Kennzahlen liefert. So sind derzeit allein über 1,4 Millionen Menschen in diesem Sektor hauptamtlich beschäftigt (vgl. Beyer 2010; Puch 2004).

Die großen Wohlfahrtsverbände sind in diesem Sinne als Ausdifferenzierungen des professionellen Sozialen Systems zu sehen. Die Welt dieser institutionalisierten Hilfssysteme hat sich auch in den Berufs- und Studienabschlüssen weiter ausdifferenziert, weiter professionalisiert und damit auch professionstheoretisch von den „Ehrenamtlichen Wurzeln“ immer

weiter entfernt. Im Sinne der Qualitätsentwicklung sozialer Angebote ist dies an sich begrüßenswert.

Andererseits verschließt sich die Sozialarbeit diesem Thema ja nicht. Immerhin gibt knapp jeder fünfte Engagierte an, ehrenamtlich im Sozialen Bereich, in der Jugendarbeit, in Schule und Kindergarten mitzuarbeiten, als Vorleser in Kindergärten, als Elternbeirat, als Einkaufsdienst in Altenheimen, als Begleiterin für Menschen mit Behinderung, in Teestuben für Obdachlose oder als Besuchsdienst für inhaftierte Jugendliche – die Liste ließe sich noch lange fortsetzen (vgl. BMFSFJ 2010, 6).

Im Moment sieht es jedoch so aus, als träfe in vielen Bereichen die These Warnfried Dettlings zu, der für die professionelle Soziale Arbeit (noch) ein „homöopathisches Verständnis von Ehrenamt und freiwilligem Engagement ausmacht" (2007, 9). Angesichts der langen Tradition gerade verbandlichen ehrenamtlichen Engagements ist diese These an sich kaum nachzuvollziehen. Sie gilt jedoch – in abgewandelter Form – aus unserer Sicht mitunter für die Bereitschaft, sich diesem Thema inhaltlich und strukturell zu öffnen und sich den veränderten Rahmenbedingungen zu stellen, etwa der sich verändernden Motivation von Ehrenamtlichen.

Was unseres Erachtens fehlt, ist eine *stärkere* und eine *sachlichere* Auseinandersetzung mit dem Thema „Bürgerschaftliches Engagement" in der Praxis und Lehre der Sozialen Arbeit. Insofern ist es uns wichtig, stärker die Perspektive der professionellen Kräfte zu thematisieren, der Sozialpädagoginnen, Sozialarbeiter und Pflegekräfte.

Sie gilt es für die Zusammenarbeit mit Freiwillig Engagierten zu gewinnen und Ihnen ein ordentliches Handwerkszeug für diese Herausforderung zur Verfügung zu stellen, damit die Zusammenarbeit dauerhaft gelingen kann.

Wir vertreten die These, dass das Ehrenamt insbesondere im Sozialen Bereich vor einem deutlichen Umbruch steht, auf den Soziale Dienste und Einrichtungen – stärker als bisher – reagieren müssen. Es geht künftig für soziale Einrichtungen und Dienste nicht (mehr) darum, überhaupt Ehrenamtliche zu rekrutieren. Künftig steht Anderes stärker im Vordergrund: Die Aufgabe, gezielt *qualifizierte* und motivierte Menschen für die Freiwilligenarbeit zu gewinnen. Sie in die Arbeit einzubinden und ihre Vorstellungen über Arbeitszeiten, Motive etc. mit den tatsächlichen Anforderungen der jeweiligen Organisation zusammenzubringen und damit Qualitätsstandards zu sichern und weiter zu entwickeln. Und dabei trotzdem – oder vor allem auch – den Bedürfnissen der professionellen Kräfte gerecht zu werden.

Insofern ist die professionelle Gestaltung der Integration von Freiwilligen aus unserer Sicht eine zentrale Aufgabe für das Management Sozialer Einrichtungen und Dienste und muss ein zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur, des Personalmanagements und der Organisationsentwick-

lung sein und werden. Vieles deutet darauf hin, dass Ehrenamtliche künftig noch stärker integraler Teil des sozialen Systems sein werden – aber eben zu anderen Bedingungen als bisher (BMFSFJ 2010). Insgesamt weniger altruistisch, stärker auch auf den eigenen Nutzen im besten Sinne hin bezogen, stärker auf Zeit engagiert und an eigenen Erwartungen und dem eigenen Lebenszyklus orientiert. Die Arbeiterwohlfahrt hat diese Veränderungen in einer Kampagne (jedoch für Freiwilligendienste) sehr pointiert auf den Punkt gebracht: Statt „freiwillig" wird hier von „freiwill*ich*" gesprochen (vgl. www.awo-freiwillich.de).

Die mitunter in der Praxis heftig geführte Diskussion um die Gewinnung der Aktiven als *Ehrenamtliche* (etwa im Rahmen einer gewählten Funktion) oder als *Freiwillige* (projektbezogen etc.) wird dann von der Realität überholt, wenn die Bedürfnisse der (künftigen) Freiwilligen nicht gedeckt werden. Vielleicht kann eine projektbezogene Tätigkeit ein niedrigschwelliger Einstieg auch in ein längerfristigeres Engagement werden. Wer sich aber diesen Entwicklungen nicht öffnet und zum Beispiel gar keine Projekte anbietet, dessen Organisation, Dienst oder Verein dürfte auf Dauer Schwierigkeiten bekommen. Wenn sich die Erwartungen und die Bereitschaft der Interessierten verändern, müssen auch die Strukturen entsprechend angepasst werden. Daher ist die Integration von Freiwilligen immer auch eine (mitunter schwierige) Aufgabe der Organisationsentwicklung (vgl. Wouters, Rosenkranz 2011).

Zu diskutieren ist dabei grundsätzlich auch, welche Tätigkeiten zu welchen Qualitätsstandards im Sinne eines Wohlfahrtsmixes von Ehrenamtlichen und professionellen Kräften bearbeitet werden (können).

Freiwillige sehen wir dabei nicht als Ersatz für die professionelle Soziale Arbeit, sondern als Mitwirkende, die einen qualitativ eigenständigen Beitrag leisten, von dem alle Beteiligten – Professionelle, Freiwillige und nicht zuletzt die betroffene Klientel – profitieren.

Thomas Röbke

Freiwilligenmanagement zwischen Engagementpolitik und Praxis vor Ort

In den letzten zehn Jahren hat sich das Freiwilligenmanagement als eine im englischsprachigen Raum entwickelte Methode (vgl. Noble, Rogers, Fryar 1998; Stallings 1996) auch in Deutschland immer weiter verbreitet. Diese gestiegene Aufmerksamkeit beschränkte sich dabei nicht auf die Profession der Sozialarbeit. Auch Bildungs- und Kultureinrichtungen (vgl. Wagner, Röbke 2001) oder ökologisch orientierte Organisationen (vgl. Europarc Deutschland e.V. 2009) waren und sind dabei, neue Wege der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen einzuschlagen. Landeskirchen haben Ehrenamtsgesetze (vgl. Puch, Hoffmann, Maiwald 2006) verabschiedet und in umfangreiche Organisationsentwicklungen (vgl. www.ehrenamtlich-in-der-kirche) investiert.

Vor allem aber sind es die Arbeitsfelder der Sozialpädagogik und Sozialen Arbeit, die sich mit Methoden des Freiwilligenmanagements auseinandersetzen (vgl. Rosenkranz, Weber 2002). Von kleineren Initiativen bis zu den großen Spitzenverbänden der Wohlfahrtspflege zeigt sich ein neues Verständnis der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen. Dabei stehen auch Traditionen auf dem Prüfstand: Wurde die freiwillige Tätigkeit in den letzten Jahrzehnten nicht durch einen gestiegenen Markt- und Kostendruck, weitere fachliche Differenzierung der sozialen Berufswelt und komplexere Anforderung des Managements immer mehr an den Rand gedrängt? (vgl. Liebig 2011) Muss man nicht gegensteuern und zwischen Dienstleistungsbezug und Bürgerschaftlichem Engagement, Haupt- und Ehrenamt zu einer neuen Balance kommen?

Dies ist nicht zuletzt Aufgabe von Qualifizierungen. Neben vielen angebotenen Fortbildungen freier Bildungsträger[1] haben auch einige Hochschulen mit Fakultäten für Soziale Arbeit diesen Bedarf erkannt. Bestes Beispiel ist die Bayerische Hochschulkooperation Ehrenamt, in der sich die Hochschulen Würzburg-Schweinfurt, die Katholische Stiftungsfachhochschule München, die Evangelische Hochschule Nürnberg und das Landesnetzwerk

1 Länderweite Fortbildungsdatenbanken gibt es mittlerweile in Bayern, Berlin, Niedersachsen, Hessen, Hamburg, Sachsen Anhalt, Bremen und Thüringen. Links unter www.lbe-bayern.de

Bürgerschaftliches Engagement Bayern zusammengeschlossen haben (www.hochschul-kooperation-ehrenamt.de).

In den letzten Jahren wuchs auch die Zahl der Infrastruktureinrichtungen, die sich um die Vermittlung und den angemessenen Einsatz Ehrenamtlicher kümmern. Freiwilligen-Agenturen, Mehrgenerationenhäuser, Seniorenbüros u.a. traten neben ältere Einrichtungen wie Nachbarschaftshäuser, Bürgerbüros, soziokulturelle Stadtteilzentren oder Selbsthilfekontaktstellen. Förderprogramme des Bundes und der Länder unterstützten deren Anschubfinanzierungen (vgl. Jakob, Röbke 2001). Schließlich sind neue Tätigkeitsformen entstanden. Vor allem ehrenamtliche Patenschaftsmodelle haben sich in vielen Bereichen etabliert, die soziale Arbeit betreffen: In der Familienhilfe, der Jugendberufshilfe, der Schulsozialarbeit oder auch in der Schuldnerberatung.

Diese dynamische Entwicklung hat aber auch eine neue Unübersichtlichkeit mit sich gebracht. Manche Doppelarbeit könnte vermieden, vor allem aber eine größere Stabilität und Nachhaltigkeit erreicht werden, wenn die einzelnen Initiativen der neuen Freiwilligenarbeit besser kooperieren würden. Viele Infrastruktureinrichtungen des Bürgerschaftlichen Engagements sind unterfinanziert. Förderungen sind begrenzt und keinesfalls ist es schon ausgemacht, dass sich diese neuen Angebote dauerhaft halten werden.

Deswegen bilden sich zunehmend Zusammenschlüsse wie Netzwerke oder lokale Bündnisse des Bürgerschaftlichen Engagements (vgl. Rüttgers 2011; Röbke 2011), die sich um Zusammenarbeit und Arbeitsteilung bemühen. Kommunale Spitzenverbände, Bund und Länder haben gemeinsame Abstimmungsrunden mit dem Ziel eingerichtet, staatliche Förderrichtlinien und Rahmenbedingungen des Bürgerschaftlichen Engagements besser zu koordinieren (vgl. Klein, Olk, Hartnuß 2010). Das Bundesfamilienministerium hat zivilgesellschaftliche Organisationen zu einem Nationalen Forum für Engagement und Partizipation eingeladen, um gemeinsame Leitlinien einer Engagementstrategie zu diskutieren (BBE – Fortführung ab 2011 durch den Deutschen Verein für öffentliche und Private Fürsorge 2010). In Bayern besteht seit 2009 der durch das Bayerische Sozialministerium einberufene Runde Tisch Ehrenamt, an dem neben Vertretern verschiedener Ministerien und der im Landtag vertretenen Parteien auch die großen zivilgesellschaftlichen Träger wie Kirchen, Wohlfahrtsverbände und Rettungsdienste beteiligt sind.

Die Zahl der Akteure wird größer, die Anforderungen und Erwartungen wachsen. Im Folgenden soll versucht werden, eine Zwischenbilanz zu ziehen:

- Erstens soll gefragt werden, was den Aufstieg und die Verbreitung des Freiwilligenmanagements begünstigt hat und weiter stützt. Hier geht es einerseits um gesellschaftliche Megatrends, andererseits um Methodenentwicklungen der Sozialen Arbeit, die mit Ansätzen des Freiwilligen-

managements konvergieren. Freiwilligenmanagement ist keine Eintagsfliege im Schwarm der Managementmethoden Sozialer Arbeit, sondern wird aufgrund stabiler gesellschaftlicher und fachlicher Trends langfristig an Bedeutung gewinnen.

- Zweitens soll der vielfältige Aufgabenbereich des Freiwilligenmanagements umrissen werden. Wir werden dabei auf eine historisch gewachsene Ehrenamtsszene mit unterschiedlichen Herausforderungen stoßen. Es wird sich zeigen, dass Freiwilligenmanagement je nach Kontext und Aufgabenstellung, Zielgruppe und Organisationskultur methodisch anpassungsfähig sein muss, um erfolgreich zu sein.
- Drittens sollen die unterschiedlichen Funktionen genauer identifiziert werden, die die Koordination des Bürgerschaftlichen Engagements auf den Ebenen der alltäglichen operativen Arbeit in Einrichtungen, Vereinen und Initiativen, der strategischen Ausrichtung von Trägern Sozialer Arbeit und der Engagementpolitik von Kommunen, Bund und Ländern zu bearbeiten hat. Freiwilligenmanagement ist nicht nur Werkzeug in der alltäglichen Praxis Sozialer Arbeit, sondern zugleich auf politische Rahmenbedingungen und begünstigende strategische Ausrichtungen von Trägern und Einrichtungsleitungen angewiesen.

1. Freiwilligenmanagement im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen

2011 legte die vom Deutschen Bundestag eingesetzte „Enquête- Kommission zur Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ ihren Abschlussbericht vor (vgl. Enquête-Kommission 2002). Sie vollzog einen erstaunlichen Paradigmenwechsel. Nicht mehr vom Ehrenamt war die Rede, sondern vom Bürgerschaftlichen Engagement. Damit wurde ein neues Bedeutungsfeld eröffnet. Während Ehrenamt vor allem eine verantwortliche und formell hervorgehobene Rolle im Gemeinwesen bezeichnet (Amt), die mit einer entsprechenden symbolischen Anerkennung der Person verbunden ist (Ehre), zielt Bürgerschaftliches Engagement auf eine breitere Öffnung im Hinblick auf die Vielfalt der Tätigkeiten, aber auch auf einen politischen Anspruch der Beteiligung und Gestaltung.

Unter dem Begriff Bürgerschaftliches Engagement werden viele unterschiedliche Handlungsbereiche zusammengefasst: Das reicht von formellen Vorstandsposten in Vereinen und Kirchengemeinden bis hin zu zeitlich begrenzten Projektarbeiten, von der Eine-Welt-Arbeit bis zur gesundheitlichen Selbsthilfe. Bezogen auf diese große Bandbreite betont der Begriff Engagement sehr viel stärker, als es noch das Amtsverständnis tat, die subjektive Seite der Engagementbereitschaft: Es geht um das Motiv, sich zu engagieren und die vorhandenen Wahlmöglichkeiten. Dies spiegelt sich auch im Freiwilligensurvey wider, der seit 1999 im Abstand von fünf Jah-

ren erhoben wird und die verlässlichste empirische Datenquelle in Deutschland darstellt. In den drei bisherigen Befragungen (vgl. BMFSFJ 2010) wird vom eigenen Engagement vor allen Dingen erwartet, dass es Spaß macht. Erst dann folgen altruistische Motive wie „anderen Menschen zu helfen“ oder „etwas für das Gemeinwohl zu tun“. Fast genauso wichtig ist es, mit sympathischen Menschen zusammenzukommen (vgl. BMFSFJ, 13).

Die Betonung der Bürgerschaftlichen Aktivität gegenüber der Vorstellung der Ehre macht eine andere Einbettung des Engagements in das Gemeinwesen deutlich. Freiwilliges Engagement ist mit der politischen Dimension der demokratischen Beteiligung eng verwoben. Manche Kritiker meinen, das sei eher Wunschdenken derjenigen, die den Begriff prägten (vgl. Olk, Hartnuß 2011). In unserer Gesellschaft wendeten sich doch immer mehr Menschen von der Politik ab (vgl. Crouch 2008). Es geht freilich um ein weiteres Verständnis von Partizipation und den Wunsch nach Selbstwirksamkeit. Menschen wollen mitdenken, mitreden und mitgestalten und nicht mehr nur hinnehmen, was ihnen angeboten wird. Dieses Bedürfnis haben Vorlesepaten im Kindergarten mit Akteuren politischer Protestbewegungen wie Attac gleichermaßen. Zivilgesellschaft ist ein Gestaltungsraum, der von alltäglichen Handlungen bis zur großen Politik reicht. Auch dies belegt der Freiwilligensurvey. Auf die Frage, warum man sich engagiere, stimmen fast alle, nämlich 94 Prozent, der Aussage voll oder teilweise zu, man wolle die Gesellschaft zumindest im Kleinen mitgestalten (vgl. BMFSFJ 2010, 117).

Es geht um mehr als die Auswechslung eines Etiketts. Die subjektiven und objektiven Voraussetzungen, weswegen Menschen freiwillig tätig werden, haben sich verändert, ja man kann sogar von einer kopernikanischen Wende des Engagements sprechen. Kreiste früher im Ehrenamt alles um das Amt, also die zu erfüllende Aufgabe, die vorgegeben war, so verlagert sich der Schwerpunkt im Bürgerschaftlichen Engagement auf die Kompetenzen und Wünsche der Freiwilligen. Die objektive Aufgabe scheint nicht mehr unverrückbar, sondern ist Herausforderung zur Gestaltung. Sie wird zum Projekt, das nach besonderen Methoden bearbeitet werden soll. Diese Verschiebung der Schwerpunkte verweist auf gravierende Entwicklungen in der Gesellschaft, deren Wirkungen durchaus ambivalent sind. Zwar konstatiert der Freiwilligensurvey über die letzten Jahre eine relativ stabile Engagementbereitschaft von etwa über einem Drittel der Bevölkerung über 14 Jahren. Aber unter diesem, an der Oberfläche gleich bleibenden Befund spielen sich wichtige Veränderungen ab.

- **Pluralisierung und Individualisierung:** Menschen legen mehr Wert darauf, dass das Engagement zu ihren Wünschen und Motiven passt. Die Engagementformen entwickeln sich entsprechend differenziert. Während die großen Parteien, Gewerkschaften oder Verbände (vgl. Tamm, Hubrich, Spengler et al. 2011) eher verlieren, entstehen kleinere Vereine

und Initiativen, die den subjektiven Engagementwünschen offenbar besser gerecht werden. Freiwilligenagenturen und andere Einrichtungen kümmern sich um passgenaue Vermittlung.

- **Mobilität:** Menschen sind heute mobiler, oft gezwungenermaßen, etwa durch Vorgaben der Erwerbsarbeit oder der Ausbildung. Sie müssen daher genauer auf ihre individuelle Zeitverwendung achten. Oft können sie sich nicht kontinuierlich über einen längeren Zeitraum binden. Die freiwilligen Tätigkeiten müssen hierzu passen.

- **Verantwortungsübernahme:** Menschen überlegen sich genauer, welche Verantwortung sie übernehmen wollen oder können. Überall in der Gesellschaft werden die Bindungen lockerer, die Schwellenwerte, ab denen man bereit ist, sie ganz zu lösen, niedriger. Was für Familie und Erwerbsarbeit zutrifft, gilt auch für das Bürgerschaftliche Engagement.

- **Lebenssinn:** Engagement ist, mehr als dies früher der Fall war, bewusste Suche nach individuellem Lebenssinn und Glück. Viele Menschen entdecken die kulturellen Schönheiten ihrer Umgebung und wollen sie wieder ins rechte Licht rücken, beispielsweise in den vielen kleinen Kulturvereinen, die vor Ort aufblühen. Sie suchen nach Räumen der Begegnung, die nicht von Kommerz und Ökonomie diktiert sind. Sie protestieren gegen Eingriffe in ihre Umwelt und experimentieren mit nachhaltigen Lebensstilen.

Neben diesen gesellschaftlichen Trends, die sich auf die subjektive Engagementbereitschaft auswirken, sind auch Entwicklungen festzustellen, die zu einer Veränderung der objektiven Engagementmöglichkeiten und ihres organisatorischen Umfelds beitragen:

- **Sozialstaat unter Druck:** Der Sozialstaat steht unter großem finanziellen Druck. Die Kostenträger geben diesen an die Leistungserbringer weiter. Arbeitsabläufe werden auf den Prüfstand gestellt, betriebswirtschaftliche Managementmethoden verbreiten sich rasant in allen Gebieten Sozialer Arbeit. Zudem wächst der Einfluss des Marktes. Gesetzliche Veränderungen, nicht zuletzt das EU-Recht, verschärfen die Wettbewerbssituation. Davon bleiben die Engagementmöglichkeiten nicht unberührt. Zum einen kann der ökonomische Zwang dazu führen, dass der Trend zur Verdienstleistung Sozialer Arbeit zunimmt und damit das Ehrenamt an den Rand gedrängt wird. Zum anderen werden aber auch Stimmen laut, die mehr ehrenamtliche Tätigkeiten fordern, weil in Zukunft, zum Beispiel wegen des demografischen Wandels, das professionelle Hilfesystem an seine finanziellen und personellen Grenzen stößt.

- **Paradigmenwechsel der Sozialen Arbeit:** Die Methoden und Fragestellungen der Sozialen Arbeit haben sich in den letzten Jahrzehnten verändert. Das Gefälle zwischen Adressaten und Erbringern von Hilfeleistungen hat sich verringert. Man spricht häufig von einem koproduktiven Verhältnis. Eine Leistung wird im Zusammenspiel von Klienten und professionellen Hilfesystemen erbracht. Menschen sollen mit Empowermentstrategien dazu ermuntert werden, ihre eigenen Ressourcen zu entdecken und zu stärken. Das dyadische Verhältnis von Klient und Helfer wird in neueren Ansätzen der Inklusion (vgl. Nussbaum 2010) um eine kulturelle Dimension erweitert. Die Hilfebeziehung muss in ein soziales Umfeld eingebettet sein, das eine möglichst normale Lebensführung zulässt. Soziale Netze, durch Bürgerschaftliches Engagement verstärkt, gewinnen an Bedeutung. Selbsthilfe ergänzt professionelle Hilfe. Es entsteht ein Wohlfahrtsmix (vgl. Evers, Olk 1996) unterschiedlicher Leistungen, der durch die Idee einer neuen Subsidiaritätspolitik (vgl. Pankoke 1995) untermauert wird, die auf die öffentliche Stärkung und Förderung dieser primären sozialen Netze und Selbsthilfegruppen abzielt. Intelligentes Fallmanagement bezieht konstruktiv Ressourcen aus dem Bürgerschaftlichen Engagement in die Hilfeplanung mit ein (vgl. Wendt 2010).

In diesem Zusammenhang ist der Aufstieg des Freiwilligenmanagements nur folgerichtig. Wie gezeigt, geht es dabei nicht nur um die Frage, ob man für eine engagementbereite Person mit ihren jeweiligen Interessen die richtige Tätigkeit findet, die sie nachhaltig binden und zufrieden stellen kann (Operatives Freiwilligenmanagement). Darüber hinaus gewinnen Fragen der Organisationskultur, dem damit verbundenen Werteverständnis der Träger und den von ihnen bevorzugten Methoden Sozialer Arbeit an Bedeutung (Strategisches Freiwilligenmanagement). Schließlich muss ein engagementpolitischer Rahmen entwickelt werden, der eine nachhaltige öffentliche Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements einschließt (Engagementpolitik).

2. Formen des Bürgerschaftlichen Engagements

Der Soziologe Karl Mannheim hat darauf hingewiesen, dass das, was uns als eine kohärente soziale Tatsache erscheint, in Wirklichkeit aus vielen unterschiedlichen historischen Schichten zusammengesetzt sein kann. Er nennt dies die „Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen“. (Mannheim 1964) Das trifft auch auf das Bürgerschaftliche Engagement zu. Man kann es vergleichen mit den Wachstumsringen eines Baumes, die unterschiedlichen Zeitkernen entstammen. Ältere Engagementformen sind schon stärker eingebettet in Verbände, deren Repräsentation sich vom Ortsverein über den Landkreis bis auf die Landes- oder Bundesebene erstreckt. Andere, die erst

vor zehn oder zwanzig Jahren entstanden sind, weisen diese Begradigungen nicht auf. Bürgerschaftliches Engagement lebt von zwei „Zuständen“: von Dynamik und von Verwurzelung. Der eine steht für Lebendigkeit, Innovation und schnelle Anpassungsfähigkeit an geänderte Lebenslagen, der andere für Halt und Tradition.

Das Bürgerschaftliche Engagement umfasst alle Schichten: das klassische Ehrenamt in Kirchengemeinden oder Wohlfahrtsverbänden genauso wie Tafelprojekte, Patenschaftsmodelle oder das wachsende Engagement von Wirtschaftsunternehmen, die sich bei uns erst in letzter Zeit ausgebreitet haben. Welche historischen Schichten können wir unterscheiden?

- Anderen Menschen aus freien Stücken zu helfen ist so alt wie die menschliche Gesellschaft. Die wahrscheinlich ältesten existierenden Formen freiwilliger Hilfe stammen aus dem kirchlichen Kontext. Noch heute bestehen gemeinnützige Stiftungen aus dem Mittelalter. Karitatives Engagement in religiösen Gemeinschaften und Gemeinden verweist auf noch ältere Ursprünge.
- Der Begriff Ehrenamt entsteht im Gefolge der französischen Revolution und ihren Auswirkungen in Deutschland und bezieht sich auf die politische Beteiligung der (männlichen) Bürger an den Geschicken des lokalen Gemeinwesens. Das Ehrenamt kommunaler Bürgermeister und Stadträte wird durch die preußische Städteverordnung 1808 erstmals kodifiziert (vgl. Thamer 2000).
- Etwas zeitversetzt und dann beschleunigt in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts bildet sich eine bunte Vereinslandschaft heraus, die vom Sport über die Kultur bis zur Geselligkeit reicht (vgl. Nathaus 2009).
- Seit Mitte des 19. Jahrhunderts entstehen soziale Hilfsorganisationen, die sich im Zuge von Industrialisierung und Urbanisierung der Armutsfrage annehmen. Sie werden zu Vorläufern moderner Sozialpolitik wie das sog. Elberfelder Modell der Armutsverwaltung mit ehrenamtlichen Provisoren (vgl. Wendt 2008).
- Anfang des 20. Jahrhunderts bilden sich Verbände, die zwischen Staat und lokale Initiativen treten, um beispielsweise Fördermittel zu verteilen. Mit der Einführung des Subsidiaritätsprinzips entstehen große Wohlfahrtsverbände, die sich zu verlässlichen Leistungserbringern des Sozialstaates entwickeln.
- Seit den späten 1960er Jahren entsteht aus den Neuen Sozialen Bewegungen eine vielgestaltige Engagementkultur, beispielsweise im ökologischen oder soziokulturellen Bereich. Die Selbsthilfebewegung formiert sich als Pendant zur professionellen medizinischen Versorgung (vgl. Roth, Rucht 2008).
- Seit etwa zwei Jahrzehnten entwickeln sich vermehrt Formen des Bürgerschaftlichen Engagements an den institutionellen Schnittstellen hauptamtlich geführter Einrichtungen wie Kindergärten, Schulen, Al-

tenheimen, Krankenhäusern, großer Museen usw. Sie werden flankiert durch Einrichtungen wie Freiwilligenagenturen, die die hauptamtlich geprägten Organisationswelten und die Engagementwünsche Ehrenamtlicher zu vermitteln suchen.

Jede dieser Engagementformen hat besondere Aufgaben und Ziele, ein eigenes Umfeld und einen besonderen Wertekanon, auf die sie sich bezieht. Jede muss aus diesen Traditionen heraus die oben geschilderten gesellschaftlichen Veränderungen bearbeiten, die sich auf die subjektive Engagementbereitschaft und die objektiven Einsatzmöglichkeiten auswirken. Je nachdem differenzieren sich auch die Anforderungen an das Freiwilligenmanagement.

- **Bürgerschaftliches Engagement als Wohlfahrtsmix:** Mitte der 1990er Jahre tauchte der Begriff Wohlfahrtsmix auf. Die Ressourcen, die eine Institution zur Bewältigung ihrer Aufgaben zur Verfügung hat, wurden neu interpretiert. Neben Geld und professioneller hauptamtlicher Arbeit fiel der Blick nun auf das bislang vernachlässigte Bürgerschaftliche Engagement – nicht mehr nur als nette, zusätzliche Ergänzung, sondern als Koproduzent von Dienstleistungen. Ob als Vorleseprojekt im Kindergarten, Hausaufgabenbetreuung an der Schule oder ehrenamtliche Patenschaft bei der Berufsfindung: diese Engagementformen zeichnet aus, dass sie in ein komplexes hauptamtliches Umfeld mehr oder weniger gut eingebettet sind. Zudem ist das freiere und eigensinnigere Bürgerschaftliche Engagement oft in ein komplexeres Regelwerk fachlicher Vorschriften einzubinden.

- **Bürgerschaftliches Engagement als Selbstorganisation des gesellschaftlichen Lebens:** Die Strukturen der Zivilgesellschaft sind vor allem durch Formen der Selbstorganisation geprägt, die weitgehend auf hauptamtliches Personal verzichten (müssen). Dieser Bereich ist sehr vielschichtig. Er reicht von der gut organisierten Laienmusik über den Sport bis hin zu spontanen politischen Bewegungen oder der Internetplattform Wikipedia. Die größten und ältesten selbst organisierten Bereiche werden durch professionelle Verbandsstrukturen unterstützt. Seit der Weimarer Republik kommen Vereinen, zum Beispiel in der offenen Jugendarbeit, der Kultur oder im Sport, staatliche Förderungen und steuerliche Privilegien zugute, die kontinuierliche Arbeit erlauben. Darüber hinaus sind diese Organisationen essentiell auf Mitgliedsbeiträge und weitere Eigeneinnahmen angewiesen.
  Ehrenamtliche sind in diesem Bereich nicht nur mit einzelnen Aufgaben betraut (etwa als Übungsleiter/in im Sport oder Chorleiter/in im Kulturbereich), sondern müssen etwa als Mitglied im Vereinsvorstand dafür sorgen, die Strukturen der Selbstorganisation aufrecht zu erhalten.

- **Hybride Organisationen:** Bereiche des Wohlfahrtsmix und der Selbstorganisation lassen sich nicht sortenrein voneinander trennen. Es gibt nicht wenige Organisationen, die gleichsam hybride Mischungen sind. Hierzu gehören die Wohlfahrtsverbände, die ursprünglich als kleine Vereine gegründet wurden und seither von ehrenamtlichen Vorständen geleitet werden, obwohl sie sich mittlerweile zu großen hauptamtlichen Dienstleistungsunternehmen mit Millionenumsätzen entwickelt haben. Ehrenamtliche tragen oft eine große Personal- und Budgetverantwortung.

In allen drei Bereichen finden sich Ansätze des Freiwilligenmanagements, allerdings in unterschiedlicher Intensität und Verbreitung. Derzeit wird professionelles Freiwilligenmanagement vor allem dort praktiziert, wo man es sich leisten kann. Mögen die Bedürfnisse in allen Feldern des Bürgerschaftlichen Engagements vorhanden sein, die Nachfrage nach professionellen Methoden, ja sogar Berufsbildern des Freiwilligenmanagements wird vor allem dort artikuliert, wo entsprechende Ressourcen vorhanden sind. Dies betrifft zunächst jenen Bereich des Wohlfahrtsmix, in dem Ehrenamt und Hauptamt in einem ko-produktiven Verhältnis stehen. Hier stellen sich besonders komplexe Fragen: Wie passt der Einsatz Ehrenamtlicher zum Leistungsspektrum der Einrichtung, wie zu den hauptamtlich dominierten Arbeitsabläufen mit ihren fachlichen Erfordernissen und Einschränkungen? Wie kann ein Zeit- und Wissensmanagement gestaltet werden, das die Kooperation zwischen bezahltem Personal, das in der Regel kontinuierlich arbeitet, und Ehrenamtlichen, die meist nur einige Stunden in der Woche präsent sind, zur beiderseitigen Zufriedenheit regelt?

Ein weiterer Bereich in dem Freiwilligenmanagement immer mehr Fuß fasst, sind die Verbände und überörtlichen Kirchendienste, die ihre Mitgliedsorganisationen beraten und entsprechende Fortbildungen anbieten. So hat der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) ein Internetportal entwickelt, das Methoden des Freiwilligenmanagements für Sportvereine verfügbar macht (vgl. www.ehrenamt-im-sport.de). Zwar gibt es derzeit keinen genauen empirischen Überblick, aber man gewinnt den Eindruck, dass sich im Feld zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation vor allem jene Akteure mit einem ausgefeilten Freiwilligenmanagement herausheben, deren Wurzeln im englischsprachigen Raum liegen. Beispiele hierfür sind auch Greenpeace (vgl. Wallraff 2010) und Oxfam.

Neben Verbänden und Kirchendiensten bieten lokale Engagementinfrastrukturen wie Bürgerbüros, lokale Netzwerke und Freiwilligenagenturen Fortbildungsangebote zum Freiwilligenmanagement an, die auch für kleinere Initiativen offen und finanziell erschwinglich sind.

Auch jene hybriden Bereiche, in denen noch traditionelle ehrenamtliche Leitungsstrukturen bestehen, waren in den letzten Jahren Gegenstand tiefgreifender Organisationsentwicklungen, die das Ehrenamt massiv veränder-

ten. Allerdings firmieren deren Methoden nicht unter dem Begriff Freiwilligenmanagement, sondern wurden der Corporate Governance im Non-Profit-Bereich zugerechnet. Ziel dieser Prozesse ist es vor allem, die ehrenamtlichen Vorstände von gestiegenen komplexen Aufgabenstellungen wie Personal- und Budgetverantwortung zu entlasten und überlappende Zuständigkeitsbereiche zu entflechten. Hauptamtliche Geschäftsführer, zum Teil mit Mandat als geschäftsführender Vorstand, erhalten größere Gestaltungsmacht, eine logische Folge der Dynamik des Dritten Sektors, der immer mehr von Markt, Wachstums- und Effizienzkriterien bestimmt wird. Manche Kritiker dieser Entwicklungen sehen die Gefahr wachsen, dass das Ehrenamt zum Papiertiger degradiert, der von Fall zu Fall noch hervorgezogen wird, um die eigene Gemeinnützigkeit gegenüber kommerziellen Wettbewerbern herauszustreichen. Während Zahl und Größe der gemeinnützigen und nichtstaatlichen Unternehmen in den letzten Jahrzehnten ökonomisch enorm gewachsen sind (vgl. Tamm, Hubrich, Spengler et al. 2011), hat sich die zivilgesellschaftliche Verankerung des gemeinnützigen Sektors nicht im gleichen Maße verbessert. Einige Governancestrategien haben dieses Versäumnis mittlerweile berücksichtigt (vgl. Pott, Stillger 2007).

3. Zwischen Freiwilligenmanagement und Engagementpolitik. Versuch einer Aufgabenbeschreibung

Studiert man die englischsprachige Literatur zum Volunteer-Management, so gewinnt man den Eindruck, dass ein bewährter Methodenkoffer zur Verfügung steht, der sich in unterschiedlichen Umwelten gleichermaßen bewährt. Das ist nur zum Teil richtig. Die Anforderungen stellen sich immer wieder neu. Sie können enorm variieren, wenn es sich um den Besuchsdienst eines Krankenhauses, eine aufstrebende Kulturinitiative oder ein großes staatliches Museum handelt. Um die Anpassung an die jeweiligen fachlichen Regeln, besondere Organisationskulturen und Leistungsbezüge muss sich vor allen das operative Freiwilligenmanagement bemühen. Diese unterschiedlichen Dimensionen bestimmen die „Gelegenheitsstrukturen“ (vgl. Keupp 2001) des Bürgerschaftlichen Engagements. Auf der anderen Seite bestehen Engagementwünsche, Lebensstile, Milieuzugehörigkeiten und Zeitvorstellungen der Ehrenamtlichen, die mit den Gelegenheitsstrukturen in Einklang zu bringen sind. In den seltensten Fällen passen biografische Vorgaben und objektive Anforderungen „natürlich“ zusammen. Hier setzen die Methoden des operativen Freiwilligenmanagements ein: Geeignete Werbestrategien potenzieller Freiwilliger, Einführungsgespräche, Fortbildungen, Begleitungen, Supervisionen oder eine angemessene Anerkennungskultur dienen dazu, die subjektive und objektive Hälfte dieses Engagement-Settings so einzupassen, dass das Engagement zugleich der Auf-

gabe gerecht wird – gut gemeint ist nicht gut – und persönlich zufriedenstellend ist.

Dies wird in der alltäglichen Arbeitspraxis nur dann auf Dauer gelingen, wenn das operative Freiwilligenmanagement auf strategischen Vorgaben (vgl. Ellis 2010) aufbauen kann, für die die Leitung oder der Träger der Einrichtung zu sorgen hat. Wie passt das Engagement zum Leitbild und den oft traditionell verwurzelten Wertorientierungen? Welche Ressourcen müssen für die Begleitung und Anerkennung Ehrenamtlicher eingeplant werden? Wie ist das Personaltableau aufzustellen? Wie können die heute so vielschichtig gewordenen Arbeitswelten gestaltet werden, die ja nicht nur Ehrenamtliche und Vollarbeitsplätze, sondern auch prekäre Beschäftigungsverhältnisse oder Honorarkräfte umfassen? Auch die Welt der Ehrenamtlichen ist bunt. So bestehen beispielsweise in Wohlfahrtsverbänden die traditionellen wert- und lebensweltlich integrierten Milieus des Glaubens oder Arbeiterkultur neben neuen projektförmigen Engagements mit lockeren weltanschaulichen Bindungen. Diese aus verschiedenen Zeitschichten resultierenden Engagementformen gilt es zu integrieren.

Eine besonders virulente Herausforderung für das strategische Freiwilligenmanagement ist die zunehmende Tendenz der Monetarisierung des Ehrenamtes. Wo hört der Minijob auf, wo beginnt das freiwillige Engagement? Schafft man keine klaren und transparenten Grenzen und vermischen sich diese unterschiedlichen Tätigkeitsformen, führt das nicht selten zu Neid und Missgunst. Wo wird die Aufwandsentschädigung zum Mindestlohnersatz? Hierzu müssen die Träger und Einrichtungsleitungen verbindliche Regeln entwickeln.

Natürlich ist auch der Gesetzgeber gefragt. Engagementpolitik gewinnt an Bedeutung. Ihre grundsätzliche Fragestellung lautet, wie es ordnungspolitisch gelingen kann, die eigensinnigen Kräfte des Bürgerschaftlichen Engagements zu fördern und zugleich ihre Potenziale für notwendige Aufgaben des gesellschaftlichen Zusammenlebens und der Daseinsvorsorge nutzbar zu machen (vgl. Lübking 2011). Räume der Selbstorganisation brauchen öffentliche Förderung. Sie müssen vor einer um sich greifenden Kommerzialisierung und Effizienzorientierung bewahrt werden. Menschen tun Gutes aus freien Stücken. Sie geben Geschenke an Zeit, Wissen und Geld nicht, weil sie dazu verpflichtet sein wollen, sondern weil sie es gerne tun.

Wenn der Staat das Bürgerschaftliche Engagement unterstützt, so setzt er den Rahmen für ein selbstorganisiertes, demokratisches Gemeinwesen, das zugleich auf ihn zurückwirkt. Politische Entscheidungen immer über die Köpfe der Bürgerinnen und Bürger hinweg zu treffen, führt zu Demokratieverdruss. Der Staat untergräbt seine eigene Grundlage. Engagement braucht neue Beteiligungsverfahren und -möglichkeiten, um Demokratie zu vitalisieren. Eine kommunale oder staatliche Verwaltung ist weder obrigkeitlich – Bürger als Untertanen – noch als Dienstleistungsunternehmen –

Bürger als Kunden – zukunftsfähig. Sie muss aus langfristigem „Eigen"-Interesse eine engagementfreundliche Haltung einüben.

Wer mit dem hehren sozialstaatlichen Grundgedanken der Subsidiarität ernst machen will, muss darauf abzielen, die gesellschaftlichen Eigenkräfte zu stärken. Der Schatten, über den der Staat springen muss, ist allerdings groß. Viel näher liegt es in der Tradition staatlichen Handelns, den Bürgerinnen und Bürgern zu sagen, wo es lang geht. Deshalb ist Engagementpolitik nicht nur dazu da, Zivilgesellschaft zu gestalten. Mindestens genauso wichtig ist es, die Rolle des Staates zu überdenken. Durch die Proteste um Stuttgart 21 ausgelöst, hat die Regierung Baden-Württembergs das Amt einer Staatsrätin für Zivilengagement und Bürgerbeteiligung im Kabinettsrang geschaffen. Auch in anderen Bundesländern wurden Referate und Stabsstellen aufgebaut, die sich mit Bürgerschaftlichem Engagement befassen. Große Städte und Landkreise ziehen auf kommunaler Ebene nach.

Ist das Freiwilligenmanagement im Aufwind? Man wird uneingeschränkt mit ja antworten können. Allerdings muss eine weitere Frage gestellt werden: Ist dieser Bedeutungszuwachs ein Zeichen für das Wachstum zivilgesellschaftlicher Kräfte oder Symptom einer Krise? Vielleicht wird Freiwilligenmanagement deshalb in Zukunft stärker gefragt sein, um die sich weitenden Risse im Gebäude unserer Bürgergesellschaft und Demokratie zu kitten?

Thomas Beyer

Identität statt Ressource

Das Ehrenamt und die Freie Wohlfahrtspflege

1. Der sozialwirtschaftliche Anspruch der Freien Wohlfahrtspflege

Die Freie Wohlfahrtspflege und ihre verbandliche Organisation haben sich in der jüngsten Vergangenheit verstärkt der Aufgabe gestellt, den Stellenwert ihrer Tätigkeit in der öffentlichen Diskussion und gegenüber der Politik deutlicher herauszuarbeiten. Dabei lag das Hauptaugenmerk sicher darin, die Leistungen der Freien Wohlfahrtspflege als professioneller Träger sozialer Dienstleistungen ins allgemeine Bewusstsein zu rufen. Soziale Einrichtungen sollten endlich auch als Wirtschaftsunternehmen mit bisher viel zu wenig beachteten Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die volkswirtschaftliche Wertschöpfung begriffen werden. Es galt, den „Sozialbereich" als Wirtschaftsfaktor zu verdeutlichen und staatliche Aufwendungen in diesem Sektor nicht als vermeintlich lediglich „konsumtive" Ausgaben erscheinen zu lassen, sondern als wirtschaftliche Investitionen, die eine hohe volkswirtschaftliche Rendite nicht nur in Form der von den Einrichtungen und Diensten entrichteten Steuern und Abgaben erbringen.

Die Strategie der Wohlfahrtspflege, ihren sozialwirtschaftlichen Anspruch zu formulieren, geschah bewusst und war für sich genommen durchaus erfolgreich. So bescheinigt eine von der Landesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege in Bayern (LAGFW) initiierte und dem Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien und Frauen geförderte Studie der Sozialwirtschaft bereits ohne die Einrichtungen des Gesundheitswesens „einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung in Bayern" mit einer Bruttowertschöpfung in Höhe von 12 Milliarden Euro im Jahr 2006 (Puch, Schellberg 2010, 8). Mit 230.000 von 300.000 Beschäftigten insgesamt sind die Wohlfahrtsverbände dabei die größten Anbieter der Sozialwirtschaft in Bayern (Puch, Schellberg 2010, 7; 13). Für den Freistaat Sachsen ergibt eine im Auftrag der Liga der Freien Wohlfahrt Sachsen erstellte Studie eine Bruttowertschöpfung der dortigen Freien Wohlfahrtsverbände von mehr als zwei Milliarden Euro im Jahr 2008 (Karmann, Werblow, Karmann, Jurack 2011, 52).

Aber auch von einer der übermäßigen Nähe zur Wohlfahrtspflege unverdächtigen Seite wird deren enorme Bedeutung als Wirtschaftsfaktor an-

erkannt. So spricht Deutsche Bank Research der Freien Wohlfahrtspflege zurückhaltend geschätzt einen Beitrag zur Bruttowertschöpfung in Deutschland von 37,9 Milliarden Euro im Jahre 2008 zu (Deutsche Bank Research 2010, 8).

Die von der Bundesarbeitgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) in ihrer Gesamtstatistik für 2008 mitgeteilte Zahl von 1.541.829 Mitarbeitenden in ihren Einrichtungen und Diensten (BAGFW 2009, 10) erweist die Freie Wohlfahrtspflege als einen Arbeitgeber, der deutlich mehr Arbeitskräfte als Siemens AG, Daimler AG, Deutsche Bahn AG und Deutsche Post AG (insgesamt ca. 1,4 Millionen) zusammen beschäftigt. Bei all dem weist der Bereich der Sozialwirtschaft in den letzten 20 Jahren ein überdurchschnittliches Beschäftigungswachstum auf und wird auch für die Zukunft als Beschäftigungsmotor angesehen (Puch, Schellberg 2010, 17f.).

Für die ehrenamtlichen Leistungen der Freien Wohlfahrtspflege wird eine weitere Steigerung, deren Wertschöpfung um rund 30 Prozent beträgt, angenommen (Puch 2004, 6).

In dem Maße aber, in dem es der Freien Wohlfahrtspflege gelingt, neben ihrer fachlichen Qualität und ihrer Rolle als unverzichtbarer Akteur der sozialen Gestaltung ihre volkswirtschaftliche Bedeutung zu verdeutlichen, sieht sie sich neuen Herausforderungen gegenüber. Dabei steht immer deutlicher die Frage im Raum, inwieweit sich die Wohlfahrtspflege noch als traditioneller Ort vielgestaltigen sozialen ehrenamtlichen Engagements verstehen will.

2. Das Ehrenamt im Selbstverständnis der Freien Wohlfahrtspflege

Nicht nur in der Entstehungsgeschichte zeigt sich die verbandliche Wohlfahrtspflege auf das Engste verbunden mit dem ehrenamtlichen Engagement (Grunwald, Steinbacher 2008, 275f.). Ehrenamt und freiwilliges Engagement „bilden traditionell die Basis und den Ursprung des Handelns gemeinnütziger Organisationen und Verbände“ (Dahme, Wohlfahrt 2011, 115). Bis heute beschreibt auch die Freie Wohlfahrtspflege selbst das Ehrenamt ausdrücklich als zentrales Element und „vitale Quelle ihres Selbstverständnisses“ (LAGFW Bayern 2010, 3). Das Ehrenamt nimmt weiter einen gewichtigen Platz im verbandsinternen Gefüge ein. Motivation und Identifikation der Ehrenamtlichen mit „ihrem“ Verband sind sehr oft unverändert hoch (Beyer 2011, 12).

Die Praxis der ehrenamtlichen Tätigkeit bei den Wohlfahrtsverbänden ist überaus vielfältig. Sie reicht über die Wahrnehmung der klassischen Leitungsfunktionen im gewählten Vorstandsamt weit hinaus. Ehrenamtliche werden tätig in Kindergärten, Pflegeheimen, Krankenhäusern, Behinderteneinrichtungen, in Einrichtungen der Jugendhilfe und bei Beratungsdiensten.

Ihre Mitarbeit ermöglicht die in vielen Orten bestehenden oder wieder neu eingerichteten Angebote in Gebrauchtwarenkaufhäusern, Secondhand-Läden oder von den Wohlfahrtsverbänden betriebenen Ausgabestellen der Tafeln. Die auf der lokalen Ebene so wichtigen und gemeinschaftsstiftenden Angebote der offenen Altenhilfe in Seniorenzentren, Altenclubs und Begegnungsstätten werden nahezu ausschließlich von Ehrenamtlichen getragen (Beyer 2011, 12f.).

Über die Gesamtzahl der in den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland tätigen ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lässt sich schon wegen des oft informellen Charakters der Mitwirkung nur schwer eine abschließende Aussage treffen. Die BAGFW schätzt ihre Zahl für das Jahr 2008 auf 2,5 bis 3 Millionen (BAGFW 2009, 10). Die Literatur ist zu dieser Frage uneinheitlich. Sie bezeichnet teils die Zahlen der BAGFW als ohne Aussagekraft (Dahme, Wohlfahrt 2011, 123), teils legt sie diese Angaben zu Grunde (Bäcker, Naegele, Bispinck, Hofemann et al. 2008, 583) oder geht zumindest von ebenfalls beachtlichen Zahlen aus wie 1,5 Millionen (Bauer, 2005, 1020).

Glaubt man der Wissenschaft, „findet – empirisch betrachtet – das für den Sozialsektor relevante freiwillige Engagement überwiegend bei den Trägern und Einrichtungen und in den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege statt“ (Dahme, Wohlfahrt 2011, 123). Und dennoch: Immer öfter wird das (Selbst-)Bild der ehrenamtlichen Tätigkeit in der Freien Wohlfahrt mehr oder weniger offen in Frage gestellt.

3. Sinnkrise

Jenseits der allgemeinen Klage über nachlassende Engagementintensität, über gegenläufige gesellschaftliche Veränderungen und demographische Trends wird greifbar, dass das Ehrenamt in der Freien Wohlfahrtspflege in einer ganz eigenständigen Weise auf der Probe steht. Die Sinnkrise des verbandlichen sozialen Ehrenamtes zeigt sich als Teil der Sinnkrise der Freien Wohlfahrtspflege insgesamt. Gespeist wird sie gerade aus der als zunehmende Ökonomisierung empfundenen sozialwirtschaftlichen Erneuerung der verbandlichen Arbeit. Diese ist einerseits objektiv der Veränderung der Rahmenbedingungen für die Soziale Arbeit in Gestalt der zunehmenden Einführung von Wettbewerbselementen und der weitgehenden Beseitigung der Vorrangstellung frei-gemeinnütziger Träger geschuldet. Andererseits trifft die Wohlfahrtsverbände der Vorwurf, bei den so zwar unabweisbar gewordenen Strukturveränderungen dem freiwilligen Engagement zu wenig Beachtung geschenkt zu haben (Dahme, Wohlfahrt 2011, 116ff.; Olk 2005, 179). Das Herausstellen der wirtschaftlichen Funktion der Wohlfahrtspflege wird gerade von den ehrenamtlich Tätigen keineswegs immer nur als Aus-

druck einer notwendigen Professionalisierung, sondern durchaus als jetzt gewollte Dominanz eines betriebswirtschaftlichen Blickwinkels verstanden, die dem Ehrenamt immer weniger Raum lässt.

Nahezu flächendeckend hat die Modernisierung der Binnenstruktur der Wohlfahrtsverbände zu einer Entkoppelung von verbandlichem Sektor und Sozialunternehmen geführt. Damit ändert sich auch der Standort des Ehrenamtes. War die Rolle des Ehrenamtes in den Leitungsfunktionen lange unangefochten (Grunwald, Steinbacher 2008, 276ff.), so kommt es immer öfter zur Trennung von Unternehmensführung und ehrenamtlicher Vorstandsverantwortung im Verband. Mag dies einerseits als Zeichen einer neuen, modernen Unternehmenskultur auch bei sozialen Einrichtungen und Diensten verstanden werden, so geht damit andererseits unverkennbar der Einfluss der ehrenamtlich Engagierten auf die sozialpolitische Orientierung auch des Sozialunternehmens zurück.

4. „Altes“ Ehrenamt vor neuen Herausforderungen

Die angesprochenen Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stellen das Ehrenamt in der Freien Wohlfahrtspflege in der Praxis aktuell vor ähnliche Herausforderungen wie die außerverbandliche Freiwilligenarbeit. Zwar lässt sich unverändert eine hohe Bindungskraft des oft jahrzehntelangen Engagements der Ehrenamtlichen für „ihren“ Verband feststellen. Andererseits stellt sich dadurch gerade dem verbandlichen Ehrenamt verschärft das Problem des Generationenwechsels. Jedenfalls im Bereich Gewinnung, Qualifizierung und dauerhafte Bindung neuer Engagementwilliger teilt das Ehrenamt der Freien Wohlfahrtspflege grundsätzlich die Anforderungen an die „neue“ Freiwilligenarbeit.

Ungeachtet dessen begegnen sich das verbandliche Ehrenamt und die neuen Erscheinungsformen der Freiwilligenarbeit und des Bürgerschaftlichen Engagements nicht selten mit Zurückhaltung. In der letzten Zeit hat sich diesbezüglich eine kritische Diskussion in der Freien Wohlfahrtspflege entwickelt, die hier nicht unterschlagen werden soll. Dabei lässt sich ein gewisses Konkurrenzempfinden in den Verbänden zu ihren bislang etablierten Formen ehrenamtlicher Tätigkeit wohl nicht verleugnen. Dies gilt umso mehr, als auch in den Wohlfahrtsverbänden die Einsicht wächst, der eigenen Ehrenamtsarbeit neue Impulse geben zu müssen. Die Sorge vor einem zunehmenden Event-Charakter von Freiwilligenarbeit oder die Ablehnung des Aufbaus kostspieliger Parallelstrukturen mögen mancherorts greifbar sein, den eigentlichen Kern der Skepsis der Freien Wohlfahrtspflege gegen eine öffentlich propagierte „neue Engagementpolitik“ gerade im Bereich des sozialen Ehrenamtes treffen solche Überlegungen nicht.

Tatsächlich verfestigt sich in den Verbänden der Eindruck, gerade aus der eigenen Identität der Wohlfahrtspflege erwachsene sozialpolitische

Überlegungen könnten so in Gefahr geraten. Während die Tätigkeit der Ehrenamtlichen im eigenen Verband als bewusste Unterstützung dessen ideeller Zielsetzungen begriffen wird, zeigt sich eine deutliche Zurückhaltung gegen eine staatliche „Indienstnahme“ des Bürgerschaftlichen Engagements (Dahme, Wohlfahrt 2011, 119). Parallel mit der Diskussion um den „aktivierenden“ Sozialstaat wird seit Beginn der 2000er Jahre das Bürgerschaftliche Engagement gerade im Kontext einer Haltung propagiert, die bislang geltende Sozialstaatsvorstellungen durch eine verstärkte zivilgesellschaftliche Verantwortlichkeit ablösen will. So wie die vermeintlich „aktivierende“ Sozialpolitik dem Vorwurf begegnet, in Wirklichkeit bloß ein Vorwand für das eigentlich staatlicherseits verfolgte Interesse an einer Reduzierung sozialstaatlicher Leistungen zu sein (Beyer 2006, 11), wird vor einer Instrumentalisierung der Engagementbereitschaft als neue „Ressource des Sozialstaats“ gewarnt.

Eine Engagementpolitik, die als bewusste staatliche Strategie öffentliche Aufgaben der Daseinsvorsorge und des Sozialstaats auf die Bürger zurücküberträgt, verfolgt eher Entlastungseffekte für den Staatshaushalt, als dass sie Bürgerinnen und Bürger dazu motivieren will, sich gemeinsam für die Verwirklichung bestimmter gesellschaftlicher Werte und politischer Ziele einzusetzen. Eine solche Engagementpolitik schafft eine „neue Sozialstaatsarchitektur“, die zu den sozialpolitischen Leitbildern wie der praktischen Tätigkeit der Freien Wohlfahrtspflege im Kern in Widerspruch tritt (Dahme, Wohlfahrt 2011, 117 ff.).

Die „neuen Formen des Bürgerengagements“ werden als „älteren Engagementkonzepten, wie (…) dem Ansatz der Selbsthilfe und des Freiwilligenengagements diametral entgegengesetzt“ gekennzeichnet. Sie seien, etwa zu den Leistungen der Sozialen Arbeit, nicht mehr als „komplementäre(s)“ Engagement, „sondern als kompensatorische Ressource“ konzipiert (Dahme, Wohlfahrt 2011a, 62). Eine staatlich gelenkte Engagementpolitik steht damit schon konzeptionell im Widerstreit zum herkömmlichen Ehrenamt in der Freien Wohlfahrtspflege. Zu deren Charakteristika gehört, dass Freie Träger aus eigenem Entschluss geeignete Angebote zur Verbesserung von Lebenslagen entwickeln und so weder beliebig austauschbare „Sozialdienstleister“ sein dürfen noch bloße Erfüllungsgehilfen staatlicher Aufgaben (Beyer 2010, 245 f.). Die ehrenamtliche Tätigkeit in der Freien Wohlfahrtspflege ist Bestandteil dieses eigenständigen Auftrags zur sozialen Gestaltung.