

# Thomas Röpke: Freiwilligenmanagement für (Hospiz-)vereine

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>1</b>
<b>Kulturwandel des Ehrenamtes</b> .....	<b>2</b>
<b>Die Selbstorganisation braucht eine verlässliche Grundlage</b> .....	<b>3</b>
<b>Was heißt Freiwilligenmanagement – was sind seine Anforderungen?</b> .....	<b>4</b>
Subjektive Anforderungen an das bürgerschaftliche Engagement.....	7
Kriterien des bürgerschaftlichen Engagements.....	8
Objektive Anforderungen an bürgerschaftliche Tätigkeit.....	10
Die Herausforderung, das Vereinsleben zu gestalten.....	12
<b>Funktionen des Freiwilligenmanagements</b> .....	<b>14</b>
<b>Aufgaben und Methoden des Freiwilligenmanagements</b> .....	<b>18</b>
Bedarf und Talent identifizieren.....	19
<i>Methodenvorschlag: Wertschätzende Erkundung</i> .....	20
Organisation aufstellen und Stellen definieren.....	21
<i>Methodenvorschlag: Suchprofil</i> .....	22
Ehrenamtliche gewinnen.....	22
<i>Methodenvorschlag: Freiwilligenmesse, Kooperation mit         Freiwilligenagenturen</i> .....	23
Ehrenamtliche einarbeiten und im Alltag begleiten.....	23
<i>Methodenvorschlag: Vereinswerkstatt</i> .....	24
Anerkennung schaffen.....	25
<i>Methodenvorschlag: Vier-Ecken-Methode</i> .....	26
Beziehung von Haupt- und Ehrenamt gestalten.....	26
<i>Methodenvorschlag: Abgleich von Erwartungen</i> .....	28
Evaluation.....	29
<i>Methodenvorschlag: Nutzwertanalyse</i> .....	29
<b>Schlussbemerkung</b> .....	<b>31</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>32</b>

## Zusammenfassung

*Auch das Ehrenamt muss mit der Zeit gehen. Die Wünsche, die Menschen mit einer freiwilligen Tätigkeit verbinden, verändern sich genauso wie die objektiven Anforderungen in einer stark durch hauptamtliches Expertentum geprägten Umwelt. Zwischen beiden Polen: den subjektiven Erwartungen und der objektiven Aufgabenstellung an die freiwillige Tätigkeit will das Freiwilligenmanagement vermitteln. Der Lehrbrief gibt Einblick in seine Funktionen, Vorgehensweisen und einige seiner Methoden.*

## **Kulturwandel des Ehrenamtes**

Als in den 1990er Jahren die Hospizbewegung in Deutschland Fuß fasste, schien sie sich entgegen einer damals öffentlich diskutierten Befürchtung durchzusetzen, dass mit der ungehemmten Ausbreitung der kapitalistischen Wirtschaftsweise Menschen nur noch auf ihren eigenen Vorteil bedacht sein würden und eine Ellbogengesellschaft entstehen könnte, in der sich die Stärkeren durchsetzten.

Diese Befürchtung ist nicht eingetreten. Nicht, dass sie aus der Luft gegriffen war, denn Bankencrashes und Aktienblasen haben seither die negativen Seiten eines materiellen Egoismus offenkundig werden lassen und die Kluft zwischen Arm und Reich ist weiter gewachsen. Aber es gab eine stabile Zahl ehrenamtlicher Helferinnen und Helfer, die sich für Belange des Umweltschutzes, der Kultur oder des Sports engagierten oder sich um Menschen mit Behinderung, Jugendliche ohne Schulabschluss oder Kranke und Sterbende kümmern.

Die Menschen sind nicht egoistischer geworden, und doch ist es kein Selbstläufer, wenn sie sich freiwillig und unentgeltlich für das Gemeinwohl einsetzen, denn ihre Bedürfnisse und Vorlieben ändern sich. So verloren viele große Organisationen wie Parteien, Kirchen und Gewerkschaften an Mitgliedern, während sich kleinere Initiativen und Vereine über einen Zuwachs an Mitstreiterinnen und Mitstreitern freuen konnten. Offenkundig wurde, dass man sich gerne für spezifischere Zwecke einsetzen wollte, die einem am Herzen lagen. Die direkte Hilfe sollte nicht durch Organisationserfordernisse und bürokratisch empfundene Regeln oder ermüdende Sitzungsmarathons durchkreuzt werden. In diesem Zusammenhang ist der Aufstieg der kleinen und hoch engagierten Hospizgruppen in Deutschland zu sehen.

1999 wurde erstmals ein sogenannter Freiwilligensurvey erstellt, der diesen Kulturwandel anzeigte. Aufgrund dieser repräsentativen Befragung wurden unter anderem die Motive ermittelt, weswegen sich Menschen ehrenamtlich engagieren. Sie tun es vor allen Dingen, weil sie selbst etwas davon haben

wollen: um Freude zu empfinden oder berührende Erfahrungen zu machen. An zweiter Stelle steht der Kontakt mit sympathischen Menschen, dann erst folgt das altruistische Anliegen, anderen zu helfen. Diese Motive schließen sich nicht aus. In einem gelungenen bürgerschaftlichen Engagement gehören sie zusammen. Auch das lässt sich an den Hospizgruppen beispielhaft aufzeigen: Viele Ehrenamtliche sprechen von tiefen seelischen Erfahrungen und den beglückenden Momenten an der Seite von Sterbenden. Sie gewinnen dadurch umgekehrt einen anderen Blick auf ihr eigenes, begrenztes Dasein und das, worauf es im Leben wesentlich ankommt.

Diese Balance von Motiven stellt sich allerdings nicht selbstverständlich ein. Natürlich ist die Hauptsache, ob die Tätigkeit selbst sinnerfüllend ist. Aber es geht auch um geeignete Rahmenbedingungen und eine achtsame professionelle Begleitung.

## **Die Selbstorganisation braucht eine verlässliche Grundlage**

Hier setzt das Freiwilligenmanagement an. Aus dem englischsprachigen Bereich kommend, hat es mittlerweile auch hierzulande Fuß gefasst: In Kirchen und Wohlfahrtseinrichtungen, großen Umweltverbänden oder durch Freiwilligenagenturen werden Fortbildungen zum Freiwilligenmanagement angeboten. Die Hospizbewegung hat dank ihrer englischen Wurzeln von Beginn an viele Ansätze des Freiwilligenmanagements nach Deutschland mitgebracht. So gehören zu ihren professionellen Standards intensive Qualifizierungen und Supervisionen, die Hospizbegleiterinnen und -begleiter auf ihre anspruchsvolle Aufgabe vorbereiten und ihre Tätigkeit unterstützen. Hospizakademien bieten Angebote der Geselligkeit und des Abstandnehmens, die wichtige Atempausen gewähren.

Und dennoch gibt es auch – nicht nur im Hospizbereich – „blinde Flecken“, in denen das Freiwilligenmanagement noch nicht so recht angekommen ist. Überall ist nämlich zu beobachten, dass der Fokus der Aufmerksamkeit und Unterstützung, zu der die öffentlichen Mittel zählen, mit denen beispielsweise

Fortbildungen gefördert werden, auf den „eigentlichen“ Zwecksetzungen und den unmittelbar damit verbundenen Tätigkeiten liegt. So werden in Sportvereinen die Jugendarbeit oder die Übungsleitertätigkeit besonders gefördert. Allerdings braucht jede ehrenamtliche Arbeit einen (selbstorganisierten) Rahmen, in dem sie sich entfalten kann. Und dafür sorgen meist weitere Ehrenamtliche, zum Beispiel im Vorstand, aber auch in vielen zusätzlichen Funktionen wie Öffentlichkeitsarbeit oder Fundraising. Hierfür wurde viel weniger getan. Erst seit kurzer Zeit gibt es beispielsweise eine Ehrenamtpauschale von 720 Euro jährlich, mit der Vorstände ihre Aufwendungen steuerlich geltend machen können. Die Übungsleiterpauschale ist viel älter und mit 2.400 Euro jährlich auch deutlich höher.

Aber gerade da, wo es um die Bedingungen der ehrenamtlichen Selbstorganisation geht, verdichten sich derzeit Problemanzeigen. Der schon erwähnte Freiwilligensurvey, der seit 1999 alle fünf Jahre wiederholt wird, konstatiert eine kontinuierliche Abnahme von Ehrenamtlichen mit Leitungsfunktion über alle Engagementbereiche hinweg. 1999 waren es noch 38 Prozent, 2004 35 Prozent und in der aktuellsten Version von 2009 nur noch 32 Prozent aller Engagierten (*Freiwilligensurvey S. 182*). Es gibt viele Hinderungsgründe, warum ein Vorstandsamt nicht in Betracht gezogen wird. In einer Vereinsbefragung in Halle und Münster wurden vor allem zeitliche Beanspruchung (42%), fehlende Bereitschaft, sich langfristig zu binden (36%) und komplexe Anforderungen (24%) genannt. Aber mangelnde Anerkennung der Vorstandsarbeit (19%), Konflikte im Verein (10%) und die nicht vorhandene Bereitschaft, rechtzeitig Nachfolger zu suchen (8%) spielen keine geringe Rolle (*Zimmer, Frey, S. 17*).

## **Was heißt Freiwilligenmanagement – was sind seine Anforderungen?**

Auch die Arbeit mit Ehrenamtlichen muss mit der Zeit gehen, will sie attraktiv bleiben. Was sind nun genau die Aufgaben des Freiwilligenmanagements und das mit ihnen verbundene Verständnis von ehrenamtlicher Arbeit?

Allgemein gesprochen, bemüht sich das Freiwilligenmanagement darum, zwei Pole in Einklang zu bringen: Auf der einen Seite stehen die Menschen die sich einsetzen wollen: Sie wollen sich in einem bestimmten Zeitraum verpflichten, eine klar umrissene Verantwortung übernehmen, besondere Fähigkeiten einbringen oder neu erwerben. Und schließlich haben sie besondere Motive, weswegen sie sich gerade für dieses Ehrenamt entschieden haben.

Auf der anderen Seite stehen die objektiven Anforderungen der übernommenen Tätigkeit: Die Aufgabenstellung setzt beispielsweise bestimmte Kompetenzen voraus. Die Zielgruppe, an die sich die Tätigkeit richtet, ist besonders verletzlich oder das Umfeld, in der das Engagement ausgeübt wird, mit besonderen Risiken behaftet. Wenn die unentgeltliche Hilfe beispielsweise alleinlebende ältere Menschen unterstützt und vornehmlich in deren Wohnungen stattfindet, so sind die Anforderungen natürlich andere als bei einer Vorlesepatenschaft in einer Schule, bei der eine Lehrerin oder ein Lehrer stets anwesend ist. Das bürgerschaftliche Engagement wird zudem von Gruppen, Einrichtungen und Diensten getragen, die besonderen Werten verpflichtet sind und eine unverwechselbare Organisationskultur ausgebildet haben. Auch diese gilt es zu achten. Gerade im Hospizbereich spielen christliche, ja konfessionelle Einstellungen eine oft eine tragende Rolle.

Diese beiden Pole passen nicht selbstverständlich zueinander. Das lässt sich daran ersehen, dass Ehrenamtliche manchmal auch als störende Eindringlinge empfunden werden, die bestimmte eingefahrene Routinen durcheinanderbringen. Meistens sind die beiden Hälften nicht so unverträglich, dass es zu Konflikten kommen muss, aber es bedarf doch einer guten Abstimmung und des entsprechenden Fingerspitzengefühls. Dies ist der Aufgabenbereich des Freiwilligenmanagements. Es ist gleichsam wie ein Makler, der auf Seiten der Ehrenamtlichen steht, aber die Anforderungen des Einsatzfeldes genau kennt und weiß, worauf man sich einlässt und was machbar ist. Zur Vermittlung beider Pole stehen verschiedene Wege und Instrumente zur Verfügung: Fortbildungen beispielsweise bereiten auf das Tätigkeitsfeld vor, ein Beschwerdemanagement entschärft mögliche Konflikte.

Eine empathische Begleitung kann Ehrenamtliche vor Überforderung schützen und sie vor Grenz- und Kompetenzüberschreitungen bewahren.

Freiwilligenmanagement muss die besonderen Konstellationen achten, die zwischen ehrenamtlicher und fachspezifischer Hilfe bestehen. Beide können sich sehr gut ergänzen. Sie können sich aber auch gegenseitig im Weg stehen. Gerade das freiwillige Engagement ist eine besondere Quelle der Hilfe. Bei der ehrenamtlichen Hospizhilfe liegen die Stärken eindeutig in der menschlichen Zuwendung. Es kann aber nicht darum gehen, sie zum Ausfallbürgen für pflegerische Leistungen zu machen. Diese Grenzziehung stets zu achten, ist auch eine Aufgabe des Freiwilligenmanagements.

Subjektive Anforderungen der Ehrenamtlichen	Aufgaben und Instrumente des Freiwilligenmanagements	Objektive Anforderungen der Tätigkeit
Kompetenzen und Fähigkeiten einsetzen und erwerben  Einsatz eigener Ressourcen  Gewünschte Rolle  Gewünschte Tätigkeit  Gewünschte Dauer	<b>Vermittlung beider Seiten durch:</b>  Begleitung  Beratung  Schaffung sicherer Rahmenbedingungen  Schutz vor Überforderung  Grenzen zur professionellen Hilfe achten  Attraktivität des Ehrenamtes sichern	Aufgabenstellung  Organisationskultur  Zielgruppe  Umfeld  <b>Wertorientierung</b>

Schauen wir diese beiden Pole und die Vermittlungsaufgaben des Freiwilligenmanagements nun etwas genauer an:

## **Subjektive Anforderungen an das bürgerschaftliche Engagement**

Der schon erwähnte Freiwilligensurvey ermittelte, dass über ein Drittel der Über 14-Jährigen bürgerschaftlich aktiv sind – eine beeindruckende Zahl. Noch imposanter ist freilich, dass etwa ein weiteres Drittel für ein Engagement zu begeistern wäre. Oft scheitert es allerdings daran, dass engagementbereite Menschen bislang nicht die richtige Einsatzstelle für sich gefunden haben, weil ihnen die passenden Informationen fehlen oder sie noch nicht angesprochen wurden.

Die Tätigkeiten müssen also attraktiv sein und transparent beschrieben werden, um Interessierte zu locken. Die Wissenschaft sieht hier freilich auch einen Einstellungswandel, der zu berücksichtigen ist:

- **Zeitsouveränität:** Menschen achten aufgrund einer Vielfalt beruflicher und familiärer Beanspruchungen, aber auch persönlicher Vorlieben darauf, welche Zeit sie in ein Ehrenamt investieren. Die sprichwörtliche Unsitte, man müsse nur den kleinen Finger geben und plötzlich ist die ganze Hand weg, hat weitgehend ausgespielt.
- **Engagement und Freiheit:** Ehrenamt ist heute vor allem Ausdruck eines Wunsches nach persönlicher Lebensgestaltung und Erfüllung des Lebenssinns. Menschen setzen sich unentgeltlich für das Gemeinwohl ein, weniger, weil sie ihm bescheiden dienen wollen, sondern aus der selbstbewussten Haltung heraus, dass die Freude an der Tätigkeit, die damit verbundenen sozialen Kontakte und die Gestaltungsmöglichkeiten nicht nur dem gesellschaftlichen Umfeld, sondern auch ihnen selbst zugutekommen.
- **Kompetenz und Selbstwirksamkeit:** Freiwillig tätige Menschen besitzen ihre eigene Professionalität, die sie in unterschiedlichsten

Kontexten wie Familie, Beruf oder Hobby erworben haben. Natürlich wollen sie nicht den engen Takt der Erwerbsarbeit im Nacken spüren, wenn sie sich in ihrer Freizeit engagieren. Aber sie achten auch auf Effektivität und Effizienz und darauf, dass ihre Fähigkeiten anerkannt werden. Das, was sie an Zeit und Wissen verschenken, soll gut angelegt sein.

## **Kriterien des bürgerschaftlichen Engagements**

Für ein erfolgreiches Freiwilligenmanagement gilt es, diese Erwartungen konstruktiv aufzugreifen. Wenn beispielsweise der Vorstand eines Vereins vermutet, dass alle unangenehmen Arbeiten einfach bei ihm abgeladen würden, so wird sich die Freude bei der Tätigkeit in Grenzen halten. Wenn jemand das Gefühl hat, seiner Arbeit nicht mehr hinterher zu kommen und eine ständige Überlastung spürt, wird er oder sie bald die Freude verlieren.

Hinzu kommt, dass es sich beim bürgerschaftlichen Engagement um eine Tätigkeitsform mit besonderem Charakter handelt. Sie lässt sich durch bezahlte Arbeit nicht kompensieren, aber sie kann diese auch nicht ersetzen.

Grundsätzlich gilt für bürgerschaftliches Engagement: Es ist...

- **freiwillig:** Es ist keinem Arbeitsvertrag mit seinen entsprechenden Klauseln unterworfen. Ehrenamtliche müssen sich nicht unbedingt an Hierarchien halten. Dies birgt sowohl Risiken als auch Chancen: Durch die Freiwilligkeit werfen sie einen unverbrauchten Blick auf bestehende Arbeitsabläufe und Routinen und können Innovationen anregen. Die Geschichte des bürgerschaftlichen Engagements ist letztlich von Menschen geprägt, die Lücken im bestehenden Sozialsystem aufgespürt haben. Ehrenamtliche waren und sind auch konstruktive „Unruhestifter“, das zeigt nicht zuletzt die Entstehungsgeschichte der Hospizbewegung. Sie bringen eine Vielfalt der Perspektiven ins Spiel, die aber auch als störend empfunden werden kann.
- **unentgeltlich:** Bürgerschaftliches Engagement wird nicht wegen seiner



erbrachten Leistung bezahlt. Zwar können die mit ihm verbundenen Aufwendungen entschädigt werden, aber der eigentliche „Lohn“ besteht in Anerkennung und Wertschätzung. Anerkennung ist zunächst Ausdruck der unmittelbaren Tätigkeit: Ein spontanes Dankeschön für die erbrachte Hilfe, die Freude auf die nächste Begegnung, das lebendige Gespräch. Darüber hinaus muss eine Organisation auch andere Formen der Anerkennung pflegen: Die gemeinsame Feier, der Ausflug, die Ehrung für langjähriges Engagement usw. Darauf muss das Freiwilligenmanagement achten. Und es muss Formen finden, die zeitgemäß sind und nicht einfach verstaubte Rituale fortführen, weil man es schon immer so gemacht hat.

- **öffentlich:** Engagement hat auch eine öffentliche Seite. Es verweist auf besondere Probleme in unserer Gesellschaft. Die Hospizbewegung war in den letzten Jahren besonders erfolgreich. Ihre Forderungen, für die sie lange Jahre ihre Stimme erhob, wurden gehört, beispielsweise die Einrichtung von stationären Hospizen oder die Etablierung der Palliativmedizin. Das Ehrenamt hat mit der ihm eigenen Unabhängigkeit auch diese Antreiberfunktion und sollte nicht müde werden, sie weiter auszuüben, auch bei professionellem oder politischem „Gegenwind“.
- **für andere (altruistisch):** Das bürgerschaftliche Engagement wendet sich oft an Menschen, die in unserer Gesellschaft am Rand stehen. Vielfach hat es mit schwierigen biografischen Situationen oder psychischen Verletzungen zu tun, die eine besondere Sensibilität erfordern. Ehrenamtliche Hilfe ist kein Selbstzweck und keine Beschäftigungstherapie. Das wollen die Ehrenamtlichen auch gar nicht. Sie wünschen sich, dass ihre Hilfe so ankommt, wie sie gemeint ist. Dazu bedarf es auch der Rückmeldung, etwa in Form von Evaluation.
- **mit anderen:** Engagierte suchen nach Gleichgesinnten. Sie wollen gern mit sympathischen Menschen zusammenkommen. Dazu sollte es Gelegenheiten des Austauschs geben.

<b>Kultur- und Einstellungswandel: Subjektive Anforderungen</b>	<b>Kriterien bürgerschaftlichen Engagements</b>
<b>Zeitsouveränität</b>	<b>Freiwillig</b>
<b>Anerkennung der Kompetenzen</b>	<b>Öffentlich</b>
<b>Wahl- und Gestaltungsfreiheit</b>	<b>Unentgeltlich</b>
<b>Selbstwirksamkeit</b>	<b>Für andere</b>
	<b>Mit anderen</b>

### **Objektive Anforderungen an bürgerschaftliche Tätigkeit**

Im Zentrum bürgerschaftlicher Tätigkeit steht der Mensch, an den sie sich richtet. Daher sind professionelle Standards, aber auch Grenzziehungen notwendig, die beides leisten: Ehrenamtliche vor Überforderung zu schützen und gleichzeitig klar zu machen, wo fachliche Hilfe mit einer entsprechenden langjährigen Ausbildung notwendig ist, also das freiwillige Engagement nichts zu suchen hat.

In der ehrenamtlichen Hospizhilfe sind diese Grenzen von Anfang an diskutiert und gezogen worden. Dennoch sind die Grenzverläufe nicht ein für alle Zeiten festgelegt, sondern unterliegen historischen Veränderungen. Man kann dies etwa im Bereich der Selbsthilfe gut beobachten. Über Jahrzehnte erkämpfte sie sich ihren heutigen Status. Lange Jahre wurde sie von professionellen Verbandsvertretern und Fachärzten misstrauisch beäugt, bis auch ihnen klar wurde, dass ungeheures Potenzial darin steckt, wenn Menschen ihr Schicksal mit anderen teilen, ihre Krankheiten gemeinsam diskutieren und ihre Lage öffentlich machen. Heute beraten Vertreterinnen und Vertreter der Selbsthilfegruppen auf Augenhöhe mit hauptamtlichen Verbandsvertretungen und medizinischen Fachleuten.

Immer wieder geraten die Grenzen zwischen Fachlichkeit und bürgerschaftlichem Engagement, Haupt- und Ehrenamt in Fluss. Seit den

1970er Jahren hat beispielsweise eine massive Entwicklung der Akademisierung sozialer Arbeit eingesetzt, die natürlich auch Auswirkung auf das bürgerschaftliches Engagement hatte. Dadurch wurden viele Aufgabenbereiche professionell geregelt, die vorher oft durch Laienhilfe erbracht wurden.

Eine weitere Veränderung konnte man auf der Leitungsebene von Vereinen und Verbänden feststellen. Soziale Organisationen, die von Ehrenamtlichen Vorständen geführt wurden, waren plötzlich mit einer großen Personalverantwortung und wachsenden Budgets konfrontiert, die man nicht mehr einfach so in der Freizeit verwalten konnte. Dadurch wurde die Einrichtung hauptamtlicher Geschäftsführungen forciert, die nun Aufgaben übernahmen, welche vorher durch ehrenamtliche Vorstände erledigt wurden.

Diese Möglichkeit besteht natürlich nur für Vereine, die auch über die entsprechenden Mittel verfügen, und diese sind klar in der Minderheit. Der Ziviz-Survey 2012, eine umfangreiche Befragung zivilgesellschaftlicher Organisationen des Dritten Sektors – das sind Vereine, Stiftungen, Genossenschaften oder gemeinnützige GmbHs im Non-Profit-Bereich – zeigt, dass 78 Prozent rein ehrenamtlich organisiert sind und weitere 19 Prozent eine gemischte Mitarbeiterschaft von Haupt- und Ehrenamtlichen aufweisen. Allerdings stellen Holger Krimmer und Jana Priemer, die Autoren der Studie, fest, dass vor allem im Gesundheitsbereich und bei den sozialen Diensten seit etwa zehn Jahren eine starke Professionalisierung eingesetzt hat, die auch mit der steigenden öffentlichen Kofinanzierung dieses Sektors einhergeht. Und sie stellen auch fest, dass gerade in stark professionalisierten Vereinen das bürgerschaftliche Engagement eher rückläufig ist (Ziviz-Survey 2012, S. 37ff.).

Auch die Hospizhilfe unterliegt diesem Wandel. Neue stabile Finanzierungsgrundlagen sind geschaffen worden, aber auch die medizinischen Versorgungssysteme und Berufe haben sich der Thematik stärker angenommen. Im praktischen Alltag sind diese Schnittstellen, so hört man des öfteren, noch nicht geklärt.

Die derzeitigen Entwicklungen in Hospizhilfe und Palliativcare sind eine große Chance, diese wichtige gesellschaftliche Aufgabe endlich zu etablieren. Aber damit entstehen neue Anforderungen, etwa der Abrechnung, der Verwaltung, des Managements. Standards werden eingeführt, die zwar Sicherheit geben, aber manchmal auch den Eindruck erwecken, als würde nicht der Mensch, sondern die Vorschrift plötzlich an erster Stelle stehen. Die Frage wird sein, wie diese Veränderungen zu bewältigen sein werden.

Die ehrenamtlich geführten Hospizvereine stehen also vor großen Herausforderungen. Zudem müssen viele von ihnen einen Generationswechsel bewältigen, denn viele Vorstände, die zu den Pionieren der Bewegung in Deutschland gehören, wollen ihren Stab der Verantwortung weiterreichen.

Freiwilligenmanagement muss sich daher auch der Frage zuwenden, wie die Selbstorganisationsfähigkeit ehrenamtlicher Vereine weiter erhalten werden kann.

### **Die Herausforderung, das Vereinsleben zu gestalten**

Wer an die Aufgaben des Vereins denkt, hat zunächst die **in der Satzung niedergelegten Zwecke** vor Augen. Im Zentrum steht im Hospizverein natürlich die Begleitung sterbender Menschen. Man würde die Bedeutung von Vereinen freilich verkennen, wollte man ihre Wirkungen auf den Satzungszweck begrenzen. Ein Verein ist ein soziales Gebilde mit vielfältigen Wirkungen, die im Alltag oft nicht bewusst sind. Wer gut managen will, muss die verschiedenen Dimensionen des Vereinslebens kennen.

- Ein Verein soll nicht nur Dienstleistungen bereit stellen – dann wäre ein Sportverein nichts anderes als ein preiswertes Fitnessstudio –, sondern auch für **Geselligkeit** Anlass bieten. Für viele Mitglieder und vor allem für jene, die den Verein mit ihrem Engagement tragen, sind Vereinsabende, Sommerfeste, Weihnachtsfeiern oder Ausflüge unverzichtbarer Bestandteil des Vereinslebens. Eine gute Vereinskultur ist ein Stück Heimat. Freundschaften werden geschlossen, die über die

Vereinsaktivitäten weit hinausgehen.

- **Mitglieder wollen mitgestalten.** Ein gut geführter Verein fördert Mitsprachemöglichkeiten. Vereine sind, auch wenn man manchmal herablassend von „Stammtischkultur“ spricht, Orte der Kommunikation und Beteiligung, die immer wieder fruchtbare Ideen hervorbringen. Sie bieten Raum für Aktivitäten, die über den unmittelbaren Vereinszweck hinaus reichen.
- Vereine bieten die Chance, Leistungen ins rechte Licht zu rücken. Sie geben **Raum für Anerkennung**. Viele Menschen haben das Gefühl, dass ihre Arbeit nicht angemessen gewürdigt wird. Nicht selten muss man sich im Erwerbsleben mit dem Gehalt als Gegenleistung begnügen und Lob wird nur spärlich zuteil.
- Vereine sind ein vielfältiges **Lern- und Erfahrungsfeld**. Die Wissenschaft spricht von informellem oder non-formalem Lernen, das jenseits von Schule und Studium stattfindet, aber nicht minder wirksam ist und unverzichtbare soziale Kompetenzen und demokratische Tugenden vermittelt. Selbstgesetzte Ziele sind zweifellos ein größerer Motivationsschub als vorgegebene Lernziele.
- Vereine sind **Orte der Integration**. Vereine sind Zugangswege, „Einheimische“ kennenzulernen und erste Wurzeln zu schlagen. Um kulturelle Hürden zu überwinden und interkulturelle Kontakte zu knüpfen wird das Vereinswesen in den letzten Jahren von der Integrationspolitik entdeckt.
- Vereine sind wichtige **Dialogpartner für politische Entwicklungsprozesse**. Sie bündeln die Meinung ihrer Mitglieder und geben ihnen eine Stimme.

Über diese Funktionen hinaus sind Vereine Teil eines großen Netzwerks von einzelnen Personen, Gruppen, Einrichtungen und Diensten, in denen sie

agieren: Hospizvereine beispielsweise haben es mit Angehörigen, Krankenhäusern, Pflegeheimen, stationären Hospizeinrichtungen, ambulant arbeitenden Palliative-Care-Teams usw. zu tun. Sie gehören zu ständigen Kooperationspartnern, die jeweils ihre eigenen Vorstellungen und Regeln einbringen. Dies macht Abstimmungsprozesse notwendig, die auch Aufgabe des Freiwilligenmanagements sind.

Objektive Anforderungen an das bürgerschaftliche Engagement in fachlicher Sicht	Anforderungen der ehrenamtlichen Selbstorganisation von Vereinen
<p>Grenzziehung zwischen Haupt- und Ehrenamt, Fachlichkeit und Laienhilfe</p> <p>Wachsende Regelungen und höhere Standards</p> <p>Suche nach geeigneten Ehrenamtlichen, die für die gestellte Aufgabe passen</p>	<p>Wachsende Personalverantwortung</p> <p>Wachsende Budgetverantwortung</p> <p>Vereinsleben gestalten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligungsmöglichkeiten</li> <li>• Vielfalt von Tätigkeits- und Erfahrungsfeldern</li> <li>• Integration</li> <li>• Geselligkeit</li> </ul> <p>Öffentlicher Dialogpartner</p>

## Funktionen des Freiwilligenmanagements

Aus diesen vielfältigen subjektiven und objektiven Anforderungen erwächst das Aufgabenprofil des Freiwilligenmanagements. Es fragt danach, in welchen Bereichen welche ehrenamtlich engagierten Menschen geeignet sind, wie sie im Sinne der gestellten Aufgabe ihre Wünsche verfolgen und ihre Fähigkeiten

am besten entfalten können.

Sein Ausgangspunkt ist die Besonderheit, die das bürgerschaftliche Engagement zum Gemeinwohl beisteuern kann. Dieses stellt sich sehr unterschiedlich dar, je nach den Kontexten in denen es steht und den Aufgaben, die es übernimmt.

Welchen besonderen Ausdruck es in der Hospizarbeit einnimmt, schildert Sepp Raischl, fachlicher Leiter des Christopherus Hospiz Vereins München, prägnant und anschaulich:

*„Freiwilligkeit und Unentgeltlichkeit des Engagements sind angesichts von Tod und Sterben besondere Akzente. Sehr häufig erleben sich Patienten und ihre Angehörigen in der letzten Lebensphase nicht nur von dem drohenden Verlust und den tagtäglichen Erfordernissen und Entscheidungen herausgefordert, sondern sehen sich einem erheblichen bürokratischen und sozialen Druck ausgesetzt. Betroffene fühlen sich von Gott und der Welt verlassen! Und da kommt plötzlich ganz 'unverdient', beinahe 'gnadenhaft', ein ganz 'normaler Mensch', der sich begrenzt zur Verfügung stellt. Nicht selten bedeutet allein dieses Signal für den Betroffenen einen inneren Aufschwung und neue Hoffnung: 'Ich bin in dieser Grenzsituation nicht allein.' Der Glaube an die Menschlichkeit und soziale Solidargemeinschaft wird neu belebt... Gerade durch die Freiwilligkeit und ihre Wirkung auf die Betroffenen [sind] ehrenamtliche Helferinnen und Helfer im Bereich der Sterbebegleitung nicht durch hauptamtliche Professionelle ersetzbar.“ (Raischl, S. 256)*

Das Freiwilligenmanagement hat oft noch keine erkennbare Position in ehrenamtlich geführten Vereinen. Erst einige Pioniere beginnen, die Funktion von Ehrenamtsbeauftragten einzurichten, die sich etwa um die Gewinnung und Begleitung neuer Freiwilliger kümmern. Große Einrichtungen mit einem hauptamtlichen Mitarbeiterstab wie Krankenhäuser, Behindertenwerkstätten tun sich da leichter, weil sie über größere Ressourcen verfügen. Auch im Hospizvereinswesen gibt es mittlerweile diese Organisationen wie den schon erwähnten Christophorus-Hospiz-Verein in München, der ein stationäres Hospiz und mehrere ambulante Dienste unterhält. Hier wurden in den letzten Jahren die Grundlagen zu einem umfassenden Freiwilligenmanagement gelegt, das sich durch eine klare Vereinbarungskultur zwischen Haupt- und Ehrenamt auszeichnet.

Egal, ob es eine gesonderte Funktion gibt oder die Aufgaben im Vorstand oder Verein verteilt werden: Aufgaben und Techniken des Freiwilligenmanagements werden für jeden gut geführten Verein selbstverständlich werden müssen, will er seine Zukunftsfähigkeit erhalten.

Abschließend sollen die Funktionen und Aufgabenstellungen des Freiwilligenmanagements kurz beschrieben werden. Zudem werden Hinweise auf geeignete Methoden gegeben, die zum Werkzeugkoffer des Freiwilligenmanagements gehören.

In der Freiwilligenarbeit kommt es sehr stark auf Haltungen an. Fühlen sich Menschen eingeladen, unentgeltlich mitzuarbeiten? Sie sind ja nicht durch einen Arbeitsvertrag oder eine Gehaltszahlung verpflichtet. Letztlich ist es ihr Idealismus und ihre Motivation, die sie bindet. Es ist das Gefühl, gebraucht zu werden und gerne gesehen zu sein. Dafür muss das Freiwilligenmanagement den entsprechenden Rahmen schaffen.

- **Maklerfunktion:** Freiwilligenmanagement, so wurde schon gesagt, ist am ehesten mit einer Maklerfunktion vergleichbar. Ein Makler steht auf Seiten seines Auftraggebers – in unserem Fall der Ehrenamtlichen. Er ist nicht so neutral und unabhängig wie ein Moderator, sondern ergreift Partei, weiß aber auch um die Anforderungen und Wünsche der jeweils anderen Seite. Insofern muss das Freiwilligenmanagement ein überzeugter Verfechter des bürgerschaftlichen Engagements sein, indem es die Besonderheit der Ressource Ehrenamt im Auge hat und diese ins rechte Licht rückt.

Menschen, die sich engagieren, tun dies aus vollem Herzen. Sie brauchen kein Motivationstraining. Sie wollen ihre Aufgabe so gut wie möglich bewältigen. Sie sind nicht vom Fach, können aber oft durch ihren Blick von außen und die neuen Energien, die sie mitbringen, eine weitere wichtige Ressource hinzufügen. Gerade, weil sie nicht bezahlt werden, weil sie ihr Engagement als Geschenk verstehen, genießen sie auch eine andere Art der Anerkennung als Professionelle.



- **Wächterfunktion:** Freiwilligenmanagement muss die Grenzen und Schnittstellen zwischen den verschiedenen Aufgaben und Personengruppen (Vorstände, Hospizhelfer, Hauptamtliche wie Ärzte oder Pflegekräfte) stets im Auge behalten. Das bürgerschaftliche Engagement will das Beste für den Menschen oder den Zweck, für den er sich einsetzt. Daher muss es auch zurückhaltend sein und fachliche Grenzen achten. Diese sind aber auch immer wieder Gegenstand gesellschaftlicher Veränderungen. Freiwilligenmanagement muss daher Aushandlungsprozesse auf Augenhöhe organisieren, in denen diese Schnittstellen und Grenzziehungen besprochen und bearbeitet werden. Schließlich sollte es präventiv – etwa als Schutz vor Überforderung – darauf achten, dass diese Grenzen und Absprachen auch eingehalten werden, zum Beispiel durch eine schriftliche Vereinbarung.
- **Ermöglichungsfunktion:** Management kommt wortgeschichtlich aus dem Altfranzösischen und meint ursprünglich: ein Haus einrichten. Das Freiwilligenmanagement bereitet das Haus für das bürgerschaftliche Engagement. Ehrenamtliche sollen sich darin wohlfühlen, unkompliziert an die Dinge kommen, die sie für ihre Aufgabe benötigen. Freiwilligenmanagement übernimmt gleichsam die Innenarchitektur. Wer gerne dableibt, wird sich auch länger binden.
- **Innovationsfunktion:** Menschen, die sich engagieren wollen, haben immer wieder neue Ideen im Kopf. Sie wollen kreativ sein und die Welt mitgestalten. Hierfür suchen sie Plattformen. Ideen kann man zurückweisen („Das haben wir schon immer so gemacht.“) oder offen begrüßen. Die Haltung der Offenheit ist genauso wichtig wie das ernsthafte Ringen darum, ob die Ideen auch realitätstauglich sind. Freiwilligenmanagement unterstützt die Suche nach neuen, besseren Lösungen.
- **Kommunikationsfunktion:** Die Kommunikation in einer ehrenamtlichen Organisation wie einem Hospizverein ist sehr komplex. Er hat es mit

höchst unterschiedlichen Ansprüchen zu tun: Ärztinnen und Ärzten, Pflegepersonal, Einrichtungsleitungen, Angehörigen, Vertreterinnen und Vertreter von Kassen oder Kommunen. Im Mittelpunkt steht ein Mensch in seinem letzten Lebensabschnitt, auf das Wesentliche der Existenz konzentriert. Das Freiwilligenmanagement konzentriert sich vor allem auf die Angelegenheit der Ehrenamtlichkeit. Daneben gibt es im Hospizverein Vorstände, die sich um die Finanzen oder strategische Steuerung kümmern. Das Freiwilligenmanagement (siehe hierzu auch den Lehrbrief zur Teamentwicklung) muss sich hier harmonisch einfügen.

<b>Funktionen des Freiwilligenmanagements</b>	<b>Maklerfunktion</b>
	<b>Wächterfunktion</b>
	<b>Ermöglichungsfunktion</b>
	<b>Innovationsfunktion</b>
	<b>Kommunikationsfunktion</b>

## **Aufgaben und Methoden des Freiwilligenmanagements**

In englischsprachigen Ländern, in denen das Freiwilligenmanagement eine längere Tradition besitzt, hat man sich in der Beschreibung seiner konkreten Aufgaben weitestgehend auf einen Zyklus von Schwerpunkten geeinigt, die zeitlich und logisch aufeinander aufbauen. Mit gewissen Abweichungen handelt es sich dabei um folgende Aufgaben:

### **Zyklus des Freiwilligenmanagements**

- Bedarf und Talent identifizieren
- Organisation aufstellen und Stellen definieren
- Ehrenamtliche gewinnen

- Ehrenamtliche einarbeiten und im Alltag begleiten
- Anerkennung schaffen
- Beziehung von Haupt- und Ehrenamt gestalten
- Erfolg überprüfen

Dabei hat man sich vom Gedanken leiten lassen, dass Freiwilligenmanagement sich Methoden der Personal- und Organisationsentwicklung zu eigen machen kann, auch wenn es sich beim Ehrenamt um ein besonderes Tätigkeitsverhältnis handelt. Allerdings müssen diese Besonderheiten auch (s.o.) auch Berücksichtigung finden.

Freiwilligenmanagement in einer Organisation muss keine einzelne Person wahrnehmen. Letztlich muss es zum Selbstverständnis der gesamten Einrichtung gehören. Aber es ist gut, wenn jemand eine klar umrissene Verantwortung als Ansprechperson für die Ehrenamtlichen, ihre Anregungen und Sorgen oder gar Beschwerden übernimmt.

Der Freiwilligenmanagement-Zyklus beginnt mit der Identifizierung der Bedarfe und der Talente und endet mit der Frage nach dem Erfolg des ehrenamtlichen Einsatzes. Die Erfolgskontrolle ist – daher Zyklus – zugleich wieder der Anfangspunkt für eine Neubestimmung oder Korrektur der Bedarfslage, indem sie danach fragt, ob die Talente auch richtig eingesetzt wurden und die Erwartungen der Aufgabenstellung erfüllt werden konnten.

### **Bedarf und Talent identifizieren**

Im Kernbereich der ehrenamtlichen Hospizhilfe existieren sehr sorgsam geachtete Regeln der Vorbereitung, Auswahl und Vermittlung von ehrenamtlichen Hospizhelferinnen und -helfern. Aber ein Hospizverein besteht aus weit mehr Aktivitäten, auch wenn sie nicht im Mittelpunkt stehen. Hierzu gehört die Führung des Vereins. Viele Vereine gehen heute neue Wege der Vorstandsbesetzung, oft aus schwierigen Nachfolgesituationen. Ein Weg ist

beispielsweise die Verteilung der Verantwortung auf mehrere Schultern. Die klassische Aufstellung: Vorsitz, Stellvertretung, Finanzen, Schriftführung wird dabei durch weitere Funktionen ergänzt bzw. entlastet. Das können Sonderaufgaben wie Öffentlichkeitsarbeit, Zuständigkeit für Sonderprojekte – zum Beispiel Organisation von Festen oder Fortbildungen – oder arbeitsteilige Funktionen der einzelnen Geschäftsbereiche sein: So könnte der Bereich Finanzen etwa in Mittelbeschaffung und Fundraising, Abrechnungswesen und finanzielle Gesamtverantwortung aufgesplittet werden. (siehe hierzu auch den Lehrbrief Teamentwicklung)

Weiter könnten einzelne Aufgabenbereiche ausgelagert oder in Kooperation mit anderen (Hospiz-)vereinen gemeinsam bewältigt werden. So könnte man bei der Anwerbung neuer Ehrenamtlicher mit örtlichen Freiwilligenagenturen zusammenarbeiten.

Neben dem objektiven Bedarf sollte jeder Verein auch die vielfältigen Talente seiner Mitglieder oder des näheren Umfelds im Blick behalten. Gibt es zum Beispiel Menschen, die aus der direkten Hospizhelfertätigkeit aussteigen, aber dem Verein verbunden bleiben wollen? Oder Menschen, die sich dem Hospizverein verbunden fühlen, aber vor dem direkten Einsatz zurückscheuen und daher gerne eine für sie passende Aufgabe übernehmen würden?

### ***Methodenvorschlag: Wertschätzende Erkundung***

Methoden können dem Kernteam des Vereins – dazu sollten nicht nur Vorstandsmitglieder sondern auch weitere Aktive, vielleicht auch Menschen mit „Außenblick“ hinzugezogen werden – helfen, Bedarfe und Talente zu identifizieren.

Die wertschätzende Erkundung lenkt den Blick auf die offensichtlichen, aber in Vergessenheit geratenen positiven Aspekte des Vereinslebens, und die verborgenen Schätze an Ideen und Energien, die noch zu heben sind. Die wertschätzende Erkundung kann Ressourcen identifizieren und aktivieren. Sie überrascht, weil sie aufzeigt, was eigentlich alles auf der Habenseite des Vereins steht. Sie kann den Stolz auf das Erreichte wecken und den Sinn

wieder zurückgeben, der im Einerlei des Alltags verschüttet wurde.

Eine wertschätzende Erkundung kann mit einer sehr offenen Fragestellung eingeleitet werden: „Wenn Sie über Ihren Verein nachdenken: Welche offenen und verborgenen Schätze fallen Ihnen auf?“

Die Antworten werden auf Karten notiert, an die Wand gepinnt und dabei mit kurzen Kommentaren in der Gruppe vorgestellt. Anschließend kann man die Karten nach bestimmten Gesichtspunkten ordnen und diskutieren. Die wertschätzende Erkundung kann ohne Vorgabe bestimmter Suchrichtungen als „Brainstorming“ starten. Manchmal hilft eine vorgegebene Gliederung, um die Orientierung zu erleichtern, etwa: Welche Schätze lassen sich finden in der a) Kernmitgliedschaft, b) aktiven Mitgliedschaft, c) passiven Mitgliedschaft, und bei d) Nutzenden, etwa den Angehörigen aufspüren?

## **Organisation aufstellen und Stellen definieren**

Ein ehrenamtlich geführter Verein sollte sich nicht über-, aber auch nicht unterfordern. Menschen, die sich als Hospizhelfer haben ausbilden lassen, wollen zeitnah zum Einsatz kommen. Es muss aber auch, gerade angesichts der sensiblen und anspruchsvollen Aufgaben eine verlässliche Begleitung für die Helferinnen und Helfer zur Verfügung stehen. Sonderprojekte, etwa eine Versteigerung gespendeter Kunstwerke, bringen Mittel und öffentliche Beachtung, müssen freilich gewissenhaft vorbereitet und durchgeführt werden.

Jede (neue) Aktivität will gut überlegt sein. Was ist zu bedenken? Gibt es die entsprechende fachliche Begleitung und ein angemessenes Budget? Haben wir auch Puffer, wenn Unvorhergesehenes geschieht usw. Welche Aufwendungen können wir Ehrenamtlichen anbieten?

Für einen bestimmten Bedarf müssen Personen gefunden werden, die sich dieser Aufgabe annehmen. Welche Kompetenzen und welche Zeit sollten sie dafür mitbringen? Welche Lebenseinstellung ist hilfreich?

### **Methodenvorschlag: Suchprofil**

Um zu ermitteln, welche Ehrenamtlichen für bestimmte Aufgaben gesucht werden, kann die Erstellung eines Suchprofils hilfreiche Dienste leisten.

Suchprofile sollte zunächst der internen Verständigung dienen. Man sollte sich damit auch ehrlich Rechenschaft geben, welche Personen gesucht werden und wer vielleicht weniger geeignet ist.

Beschreibung der Aufgabe:	
Anzahl der Freiwilligen:	
Zeitressourcen:	
Zeitraum:	
Alter:	
Geschlecht:	
Harte Faktoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Fähigkeiten</li><li>• Konfession</li><li>• Engagementerfahrung</li></ul>	
Weiche Faktoren: <ul style="list-style-type: none"><li>• Einstellungen</li><li>• Motive</li><li>• Interessen</li></ul>	
Lebenslage oder -phase: (z.B. In Ruhestand, nach Familienphase)	
Sonstiges:	

### **Ehrenamtliche gewinnen**

Die öffentliche Wertschätzung der Hospizarbeit in der Gesellschaft ist hoch. Offenbar können Hospizvereine im Kernbereich ihrer Tätigkeit, der Begleitung Sterbender, genügend Menschen finden, die sich auf dieses anspruchsvolle Ehrenamt einlassen. Aber es fehlen viele weitere hilfreiche Hände, die da und dort nötig sind, zum Beispiel im Vorstand oder bei begrenzten Aufgaben und Aktionen.

Der schon erwähnte Freiwilligensurvey hat erhoben, dass die meisten Ehrenamtlichen durch persönliche Ansprache gewonnen werden. Hierzu muss man freilich auch ermutigen. Gibt es im Verein eine Kultur der Einladung, der Frage, ob andere Freiwillige willkommen sind? Werden Mitglieder dazu ermuntert, weitere Menschen anzusprechen?

Neben der persönlichen Ansprache werden freilich andere Medien immer wichtiger. Hierzu gehört ein gut gepflegter und aktueller Internetauftritt. Erfahrungen mit Anwendungen des sogenannten Web 2.0 wie Facebook, sind hingegen im Vereinsbereich noch nicht besonderes breit und auch durchgewachsen. Der Aufwand der Kommunikation ist doch schon immens. Aber wenn sich zum Beispiel Ehrenamtliche finden, die diese Aufgabe verlässlich und kompetent übernehmen, warum nicht? (siehe hierzu auch den Lehrbrief zu Presse- und Öffentlichkeitsarbeit)

### ***Methodenvorschlag: Freiwilligenmesse, Kooperation mit Freiwilligenagenturen***

In den letzten Jahren sind in Bayern flächendeckend Freiwilligenagenturen oder Koordinierungsstellen für das bürgerschaftliche Engagement entstanden (einen Überblick findet man auf den Internetseiten des Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement unter [www.lbe.bayern.de](http://www.lbe.bayern.de)). Diese Einrichtungen vermitteln Ehrenamtliche, auch für begrenzte Aufgaben. Sie können zudem interessante Kontakte zu anderen Vereinen oder Initiativen oder Referenten herstellen, die für Kooperationen offen sind.

Ebenso sind in den letzten Jahren kommunale Ehrenamtsbörsen oder Freiwilligenmessen aus dem Boden geschossen. Besonders erfolgreich sind sie in den großen Städten wie München, Nürnberg oder Augsburg. Aber auch in Klein- und Mittelstädten gibt es mittlerweile entsprechende Veranstaltungen. Hier können sich Hospizvereine präsentieren und neue Ehrenamtliche gewinnen.

### **Ehrenamtliche einarbeiten und im Alltag begleiten**

Menschen, die sich für eine freiwillige Tätigkeit interessieren, soll man nicht

lange warten lassen. Wer etwas Gutes tun will, möchte das bald tun. Insofern ist es wichtig, Interessentinnen und Interessenten möglichst rasch zu einem ersten Gespräch einzuladen, in dem die jeweiligen Erwartungen an die Tätigkeit (hierzu dient auch das oben dargestellte Suchprofil) abgeglichen werden können. Viele Vereine haben entsprechende Vereinbarungen vorbereitet, die die gegenseitigen „Rechte“ und „Pflichten“ auflisten. Hierzu gehören neben den eigentlichen Anforderungen an die Tätigkeit Fragen des Versicherungsschutzes, der Aufwandsentschädigung, der Schweigepflicht, der Vertretung bei Verhinderung usw. Ist der Einsatz auf einen besonderen Zeitraum beschränkt, sollte dies gleich am Anfang angesprochen werden. Schließlich: Wie sollte man respektvoll „kündigen“, wenn sich Ehrenamtliche und Verein trennen sollten?

Oft ist es auch sinnvoll, eine Phase der Einarbeitung zu vereinbaren. Hier könnten erfahrende Ehrenamtliche als Mentorinnen und Mentoren den „Neulingen“ an die Seite gestellt werden.

Schließlich sind die Rahmenbedingungen zu gestalten: Welche Arbeitsplatzsituation wird gewünscht, welche Fortbildungen können angeboten werden, um die erstrebte Tätigkeit zu unterstützen? (Zu den rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen siehe die entsprechenden Lehrbriefe)

### ***Methodenvorschlag: Vereinswerkstatt***

Man kann die Vereinsarbeit neben den regulären Sitzungsterminen mit thematischen Vereinswerkstätten begleiten, in denen man sich jeweils ein Thema der Alltagsarbeit vornimmt. Möglicherweise kann man sich auch mit anderen Vereinen vor Ort zusammenschließen.

Eine Vereinswerkstatt sollte mit einem kurzen Input eingeleitet werden. Oft finden sich aus dem Kreis des Vereins Personen, die eine Werkstatt mit einem kurzen Vortrag eröffnen und die folgende Diskussion moderieren. Im weiteren Freundes- und Bekanntenkreis gibt es aber auch oft Menschen, die sich unentgeltlich als Fachleute für eine begrenzte Aufgabe gerne zur Verfügung stellen.



Immer wieder erweist sich das schon vorhandene praktische Wissen als eine ergiebige Quelle. Es muss nur Orte und Gelegenheiten geben, um es auszutauschen. Das hat zudem den Effekt, dass das vorhandene Wissen eine Wertschätzung erfährt, die Ehrenamtliche manchmal vermissen.

Bewährt hat sich für die Vereinswerkstätten folgendes Format: Ein Wochentag, anschließend an die üblichen Arbeitszeiten, für etwa zwei Stunden, also ungefähr von 19.00 Uhr bis 21.00 Uhr. Man beginnt mit einem informellen Imbiss, denn viele Anwesende werden hungrig von der Arbeit kommen. Danach folgt eine kurze thematische Einführung. Je nach Aufwand und Inhalt können Vereinswerkstätten auch an einem Samstag ganztägig durchgeführt werden. Aber das sollte die Ausnahme bleiben.

## **Anerkennung schaffen**

In den letzten Jahren ist viel für die öffentliche Anerkennung des bürgerschaftlichen Engagements getan worden: Bundesländer haben Ehrenamtskarten entwickelt, die Vergünstigungen bereitstellen. Mannigfache lokale und überregionale Preise schossen aus dem Boden. Zeitungen berichten über „Ehrenamtliche des Monats“ usw.

Warum ist Anerkennung heute so wichtig? Die soziologische und psychologische Debatte der letzten Jahrzehnte kommt zu dem Ergebnis, dass es sich bei dem Bedürfnis nach Anerkennung keineswegs um ein schönes, aber eigentlich überflüssiges Beiwerk, sondern um eine tragende Wand in unserem kulturellen Gebäude handelt.

Mit welchen gesellschaftlichen Veränderungen hängt das zusammen? Unsere Gesellschaft hat sich stark individualisiert. In der Begegnung entscheidet die gegenseitige Anerkennung erst über den Status der jeweiligen Person oder Subkultur. Das gilt auch für Vereine. Ihre Stellung in der Kommune ist heute nicht mehr so strahlend und unangefochten wie im 19. Jahrhundert. Vereinsvorstände gehören keineswegs selbstverständlich zu den geachteten Honoratioren des Ortes. Um die Vorstandsarbeit wieder ins rechte Licht zu rücken, gehört eine öffentliche Würdigung unbedingt dazu.

Jeder Verein sollte die mittlerweile gegebenen Angebote für öffentliche Ehrungen aktiv in Anspruch nehmen. Er kann verdiente Ehrenamtliche für die Ehrenamtskarte oder den Ehrenamtsnachweis in Bayern (weitere Informationen unter [www.ehrenamt.bayern.de](http://www.ehrenamt.bayern.de) und [www.ehrenamtsnachweis.de](http://www.ehrenamtsnachweis.de)) anmelden oder exklusivere Auszeichnungen wie die Ehrenamtsnadel des Bayerischen Ministerpräsidenten oder die Bayerische Staatsmedaille für soziale Verdienste beantragen. Darüber hinaus sollte man von Zeit zu Zeit überprüfen, ob die eigene Anerkennungskultur innerhalb des Vereins noch stimmig ist. In einer durch Individualismus geprägten Kultur wirkt Anerkennung nur, wenn sie auf die konkrete Person eingeht und ihre Vorlieben und Motivationen berücksichtigt. Insofern ist es wichtig – wie bei einem Geschenk für gute Freunde – auch die Vorlieben und den Geschmack der Ehrenamtlichen ein Erfahrung zu bringen. Gemeinsame Feste, Ausflüge oder Geburtstagskarten können weitere Bausteine für eine Anerkennungskultur sein.

### ***Methodenvorschlag: Vier-Ecken-Methode***

Welche Anerkennungsformen passen zu unserem Verein am besten?

Passgenaue Anerkennungsformen können mit der Vier-Ecken-Methode ermittelt werden. Auf große Zettel werden alternative Formen der Anerkennung notiert und in den Ecken eines Raumes aufgehängt: Ecke 1: Kleine Geschenke (eine Theaterkarte, ein Büchergutschein etc); Ecke 2: Informelles Dankeschön im Alltag (etwa von einem Vorgesetzten oder Hauptamtlichen); Ecke 3: Feste, Ausflüge, gemeinsames Essen u.ä.; Ecke 4: Öffentliche Ehrung mit Abzeichen oder Urkunde. Die Teilnehmenden wählen nun die Alternative aus, die sie am meisten anspricht. Es entwickelt sich ein Stellbild. Welche Ecke ist am besten frequentiert? Warum? In kurzen Interviews werden die Teilnehmenden gebeten, ihre Wahl zu begründen.

### **Beziehung von Haupt- und Ehrenamt gestalten**

Das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt ist seit langem Gegenstand intensiver Diskussionen, vor allem im sozialen Bereich. Es gab und gibt Befürchtungen, dass Ehrenamt Hauptamt in großem Stil verdrängen könnte, um die Leistungen des Wohlfahrtsstaates bezahlbar zu halten. Das ist freilich nicht das Thema in

Hospizvereinen, denn hier scheint der politische Einsatz – auch und vor allem vieler Ehrenamtlicher – in den letzten Jahren zu einer deutlichen Professionalisierung und Stellenmehrung beigetragen zu haben. Ehrenamt hat also hauptamtliche Stellen geschaffen und nicht ersetzt.

Oft wachsen damit auch die Hospizvereine und müssen sich neuen Herausforderungen stellen. Sie erhalten hauptamtliche Angestellte und sind mit neuen Förderrichtlinien konfrontiert. Sie übernehmen damit auch eine größere Verantwortung. Der ehrenamtlich zusammengesetzte Vorstand wird Arbeitgeber.

Viele Vereine gehen in dieser Situation den Weg, sich irgendwann eine bezahlte Geschäftsführung oder Verwaltungskraft zu „leisten“, weil die Aufgaben für einen rein ehrenamtlich organisierten Verein nicht mehr zu bewältigen waren. Aber dieser Schritt muss wohl überlegt sein, denn er führt zu einem tiefen Einschnitt.

Das Verhältnis von Hauptamt und Ehrenamt kann zu Konflikten führen. Um das Konfliktpotenzial zu entschärfen, sollte sich ein ehrenamtlicher Vorstand gemeinsam mit seinen Angestellten und den weiteren ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über die unterschiedlichen Funktionen, Rollen und Aufgaben Klarheit verschaffen.

Oft herrscht ein Denken in falschen Gegensätzen vor: Haupt- und Ehrenamt sei gleichzusetzen mit Professionalität und Laientum. Dabei übersehen Hauptamtliche manchmal, dass Ehrenamtliche ihre ganz eigene Professionalität einbringen.

Ehrenamtliche erwarten eine andere Belohnung. Ihnen geht es nicht um Karriere, gute Beurteilungen ihres Vorgesetzten oder höhere Eingruppierung im Tarif. Ihre Anerkennung beruht nicht auf Leistung und Gegenleistung.

Ehrenamtliche sollen die Verantwortung und das Engagement der Hauptamtlichen wertschätzen. Sie sollen aber auch den Arbeitnehmerstatus mit

allen Rechten und Pflichten anerkennen.

Im Grunde ist das A und O einer gelungenen Beziehung der gegenseitige Respekt vor der Rolle des jeweiligen Gegenüber und den damit verbundenen Freiheiten, Rechten, aber auch Restriktionen und Grenzen. Der zweite entscheidende Faktor für eine gelingende Beziehung ist, eine Vertrauenskultur auf Augenhöhe zu schaffen, die Feedback jederzeit ermöglicht.

### ***Methodenvorschlag: Abgleich von Erwartungen***

Um nicht erst abzuwarten, bis sich ein Konflikt abzeichnet, sollten die gegenseitigen Erwartungen an Aufgaben, Rollen und Befugnisse von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen abgeglichen werden.

In einer Vereinswerkstatt werden Ehrenamtliche und Hauptamtliche gemeinsam eingeladen. Jede Gruppe überlegt, welche Erwartungen und Anforderungen sie an die jeweils andere Gruppe haben.

Die Gruppen ziehen sich zurück. Ohne in tiefere Diskussionen einzutreten, notiert jede Gruppe in einer Viertelstunde die jeweiligen Erwartungen und Anforderungen auf Karten.

Danach werden die Ergebnisse im Plenum präsentiert: Aufgebaut sind zwei Metaplanwände, die überschrieben sind: „Hauptamtliche sollen...“ bzw. „Ehrenamtliche sollen...“ Die Karten werden mit knappen Kommentaren – zum Beispiel ob die Gruppe darüber unterschiedlicher Meinung war – angepinnt. Sind die Karten der einen Gruppe vollständig angebracht, wird zunächst gefragt, ob sich die andere Gruppe hiermit richtig charakterisiert fühlt. Gibt es Anforderungen, die man zurückweisen würde?

An die Übung anschließen kann eine vertiefende Diskussion, was Haupt- und Ehrenamtliche unterscheidet bzw. gemeinsam haben. Am Ende der Vereinswerkstatt werden die beiden Anforderungsprofile festgehalten. Wichtig ist, dass diese Übung in einer gut moderierten, wertschätzenden Atmosphäre stattfindet.

## Evaluation

Obwohl Erfolgskontrolle nicht nur in großen Wirtschaftsunternehmen, sondern auch in kleinen bürgerschaftlichen Organisationen ungemein hilfreich ist, wird sie oft vernachlässigt. Dennoch: Evaluation lohnt. Zunächst ist die Angst zu nehmen: Es gibt viele einfache Möglichkeiten, den Erfolg ehrenamtlicher Vereinsarbeit zu ermitteln. Dabei müssen freilich die einzusetzenden Methoden zu den vorhandenen Möglichkeiten passen, um Überforderung zu vermeiden. Sich auf wenige Aspekte zu begrenzen oder einfache Erhebungsinstrumente zu benutzen, reicht oft aus. Vielleicht finden sich aber unter den Mitgliedern talentierte Menschen, die dafür ihre Zeit investieren.

Evaluation ist kein Hexenwerk, wenn man einige Regeln berücksichtigt. Zunächst sind nachvollziehbare Ziele vorzugeben. Sie sollten messbar sein: Damit ist nicht gemeint, dass alles auf drei Stellen hinter dem Komma ankommt. Ein Mehr oder Weniger abzuschätzen genügt in den meisten Fällen. Sie sollten realistisch sein: Unerreichbare Ziele werden auch nur Enttäuschungen hervorrufen.

Wichtig ist auch, Evaluation regelmäßig zu wiederholen, um zu sehen, ob die damit angestoßenen Überlegungen und Änderungen auch wirklich gefruchtet haben.

### ***Methodenvorschlag: Nutzwertanalyse***

Eine einfach zu handhabende und aufschlussreiche Evaluationsmethode ist die Nutzwertanalyse.

**1. Schritt** Vorarbeit: Eine Evaluationsgruppe wird im Verein zusammengestellt. Sie sollte nicht nur Vorstände, sondern weitere interessierte Mitglieder umfassen. Auch Menschen, die dem Verein nahe stehen, ohne Mitglied zu sein, können mitmachen. Arbeitsfähig ist eine Gruppe von etwa drei bis acht Personen.

**2. Schritt** Die Themenfelder der Evaluation werden festgelegt: Man kann schon im Vorfeld, wenigstens in einem groben Überblick, die Ziele benennen, die man

evaluieren möchte. Hat sich der Verein vielleicht am Anfang des Jahres bestimmte Meilensteine gesetzt? Gilt es einzelne Aufgaben und Funktionsbereiche näher zu betrachten? Die Auswahl der Evaluationsthemen fällt umso leichter, je klarer die Ziele und Aufgaben im Verein schon definiert wurden.

**3. Schritt** Materialsammlung: Wenn die Themen im Vorfeld feststehen, sollte aussagefähiges Material für die Evaluationsgruppe zusammengestellt werden. Dazu gehören Statistiken, schriftliche Befragungen oder Zeitungsartikel. Zudem kann die Evaluationsgruppe im Vorfeld Vereinsmitglieder oder weitere Stakeholder zu ihrer Meinung befragen.

**4. Schritt** Beginn der eigentlichen Sitzung: Festlegen der Wichtigkeit: Die zu evaluierenden Ziele werden auf einer Metaplanwand notiert. Anschließend werden sie nach ihrer Relevanz bewertet. In einer Diskussion darüber sollte sich die Gruppe gemeinsam darauf verständigen und sie nach einer vorgegebenen Skala einordnen (zum Beispiel 1 = weniger wichtig; 2 = wichtig; 3 = sehr wichtig).

**5. Schritt** Bewertung: In einer zweiten Runde wird nun der Grad der Zielerreichung festgelegt. Wurden die Erwartungen erfüllt oder verfehlt? Auch hierzu ist eine Skala notwendig, die zum Beispiel von 0 (= nicht verwirklicht) bis 5 (= vollständig verwirklicht) reicht. Jedes Mitglied der Evaluationsgruppe gibt sein Urteil ab.

**6. Schritt** Auswertung: Zunächst wird die Zielerreichung als Durchschnitt der Einzelbewertungen ermittelt. Die Gesamtpunktzahl wird dann durch das Produkt von Wichtigkeit und Zielerreichung errechnet. Das Ergebnis wird nun ins Verhältnis zur Höchstpunktzahl gesetzt, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.

**7. Schritt** Schlussfolgerungen: Wo ist die Zielverfehlung besonders krass? Wo sind gerade als besonders wichtig bewertete Ziele nicht verwirklicht worden? Wo kann man besonders zufrieden über den Erfolg sein?

<b>Aufgabenzyklus des Freiwilligenmanagements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarf und Talent identifizieren</li> <li>• Organisation aufstellen und Stellen definieren</li> <li>• Ehrenamtliche gewinnen</li> <li>• Ehrenamtliche einarbeiten und im Alltag begleiten</li> <li>• Anerkennung schaffen</li> <li>• Beziehung von Haupt- und Ehrenamt gestalten</li> <li>• Erfolg überprüfen</li> </ul>
---	---

## Schlussbemerkung

Der Lehrbrief sollte die Methode des Freiwilligenmanagements vorstellen. Im Kernbereich der Hospizhilfe sind hierzu die wichtigsten Instrumente schon im Einsatz. Es gibt aber noch weitere Bereiche der ehrenamtlichen Hospizarbeit, an denen Ehrenamtliche, zum Beispiel Vorstände, beteiligt sind. Man sollte ihre Wichtigkeit nicht gering schätzen. Zudem öffnet sich die Hospizarbeit zunehmend mit vielen weiteren Projekten und Themen. An Schulen oder Erwachsenenbildungsstätten werden Vorträge gehalten, es werden öffentliche Aktionen gestartet, zusätzliche Mittel eingeworben usw. Hierzu werden oft weitere Ehrenamtliche gebraucht. Schließlich sind derzeit viele neue Schnittstellen zur hauptamtlichen Hilfe, etwa der Palliative-Care, zu überlegen und zu gestalten, bei denen das Freiwilligenmanagement hilfreiche Dienste leisten kann.

Der Lehrbrief ging aus von den subjektiven und objektiven Anforderungen an das Freiwilligenmanagement, beschrieb dann dessen allgemeine Funktionen

und konkrete Aufgabenbereiche und einige seiner Methoden. Im Anschluss werden für eine Vertiefung noch Literaturhinweise gegeben, denn der Lehrbrief kann nur einen Überblick verschaffen.

## Literatur

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg):

Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009 – Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004-2009, Berlin 2010

Ellis, Susan, J.: From the Top Down: The Executive Role in Successful Volunteer Involvement, 3rd Edition, Philadelphia 2010, Download: [www.energizeinc.com](http://www.energizeinc.com)

Krimmer, Holger; Priemer, Jana: Ziviz-Survey 2012. Zivilgesellschaft verstehen, Berlin 2013, Download: [www.ziviz.info](http://www.ziviz.info)

Noble, Joy; Rogers, Louise; Fryar, Andy: Volunteer Program Management: An Essential Guide 3rd Edition, Adelaide 2010, Download: [www.energizeinc.com](http://www.energizeinc.com)

Reifenhäuser, Carola; Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement, Weinheim und München 2013

Raischl, Josef: Volunteers in der Hospizarbeit. Die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen am Beispiel des Christophorus Hospiz Verein e.V. in München. In: Rosenkranz, Doris; Weber, Angelika (Hrsg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. 2. aktualisierte Auflage, Weinheim und München 2012, S. 255-265

Röbke, Thomas: Engagement braucht Leadership. Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe, Robert Bosch Stiftung, Stuttgart 2014 (im Erscheinen)

Zimmer, Annette; Frey, Birgit: Vereine ohne Vorstand? Kurzstudie zur



Problematik der Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände in  
Deutschland, Studie im Auftrag der Robert Bosch Stiftung, Münster 2011  
Typoskript

**Autor: Dr. Thomas Röbbke** ist seit 2003 Geschäftsführer des Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement Bayern. Im Landesnetzwerk sind u.a. die bayerischen Freiwilligenagenturen, Selbsthilfekontaktstellen, Mütterzentren, Bürgerstiftungen und Seniorenbüros partnerschaftlich verbunden. 1997 gründete er das Zentrum Aktiver Bürger in Nürnberg, das zu den größten Freiwilligenagenturen in Deutschland zählt.