

VOLUNTEERING:

Die 10 Regeln erfolgreichen Freiwilligen- managements

Wie können Nonprofits heute Freiwillige zur Umsetzung ihrer Ziele gewinnen, welche Methoden sind wirkungsvoll, welche Maßnahmen erforderlich? Eine Einführung in zeitgemäßes Freiwilligen-Management.

Univ.-Lektor Mag. Dr. Markus Pöcksteiner

1. Vom Ehrenamt zum Freiwilligenmanagement

»Willst Du froh und glücklich leben, laß kein Ehrenamt Dir geben.« So beginnt ein Gedicht von Joachim Ringelnatz, das freiwillige Arbeit ein wenig auf die Schippe nimmt und die regelmäßigen Mühen und Plagen vieler Ehrenamtlicher humorvoll beleuchtet.

Wird es denn wirklich immer schwerer, neue Ehrenamtliche für das Rote Kreuz, den Kirchenchor oder die Museumsarbeit zu bekommen? Lang gediente Vorstände können ein Lied davon singen, wie schwer es heutzutage ist, einen Nachfolger zu finden und mit wieviel Engagement und Selbstverständlichkeit früher zur Sache gegangen wurde. Hat sich das Interesse am Gemeinwohl und freiwilligen Engagement tatsächlich derart gewandelt, haben junge Leute nur mehr Coolness und Clubbings im Kopf?

Nun, alle relevanten Studien zum Thema Ehrenamtlichkeit belegen, daß die Bereitschaft zum Engagement in keinster Weise

nachgelassen, sondern lediglich ihre Formen, Strukturen und Motive verändert hat. Das Ehrenamt erfährt zur Zeit einen grundlegenden Wandel, auf den diejenigen Nonprofit-Organisationen (NPOs), die mir Freiwilligen arbeiten, reagieren müssen.

Tun sie dies nicht, so ziehen sie im bereits entstandenen Markt um Freiwillige den Kürzeren und gefährden à la longue die Umsetzung ihrer Ziele. Eine neue effektive Ansprache von Freiwilligen setzt allerdings ein Verständnis der Entwicklung ehrenamtlichen Engagements voraus.

Traditionales Ehrenamt

Traditionales Ehrenamt zeichnet sich aus durch folgende Punkte:

- Religiös/altruistische Grundhaltung
- Selbstverständliche Pflichterfüllung
- Kontinuierliches Engagement
- Verbandliche Organisation
- Geschlechtsspezifische Verteilung
Männer: leitendes Ehrenamt
Frauen: tätig helfendes Ehrenamt

Maßgeblich ist hier die religiöse bzw. altruistische Grundeinstellung. Menschen engagieren sich um Gutes zu tun, anderen zu helfen oder aus Überzeugung, etwas Sinnvolles und Wertvolles zu tun. Befragt man sie über die Gründe ihres Engagements, so sind folgende Motive zu hören:

- »anderen Menschen helfen«
- »etwas Nützliches für das Gemeinwohl tun«
- »mehr für den Zusammenhalt der Menschen tun«
- »praktische Nächstenliebe üben«
- »in seiner Freizeit etwas Sinnvolles machen«

Diese Einstellung führt zu selbstverständlicher Pflichterfüllung und kontinuierlichen Engagement. Die Form des Engagements ist häufig *Mitgliedschaft auf unbestimmte Zeit*. Als beispielhaft können Institutionen wie das Rote Kreuz, die Freiwillige Feuerwehr, Caritas aber auch Kirchenchöre und Gesangsvereine angeführt werden.

Neues Ehrenamt

Neues Ehrenamt zeigt ein gänzlich anderes Bild von Einstellungen zu ehrenamtlicher Tätigkeit:

- Individualisierte Grundhaltung
- Bewusste Entscheidung
- Kurzfristiges Engagement
- Organisation in Netzwerken
- Auflösung geschlechtsspezifischer Verteilung

Die individualisierte Grundhaltung wird häufig als Egoismus missverstanden, da sie auf Selbstbestimmung und Befriedigung persönlicher Bedürfnisse beruht. Allerdings ist eine reflektierte und gelungene Selbstsorge heutzutage nötig, um in einer zunehmend ökonomiebetonten Gesellschaft gut leben zu können. Motive für neues ehrenamtliches Engagement sind:

- »eigene Fähigkeiten einbringen«
- »eigene Bedürfnisse erfüllen«
- »sich selbst aktiv halten«
- »interessante Leute kennenlernen«
- »Spaß haben«

Das neue ehrenamtliche Engagement beruht auf bewußter Entscheidung und ist eher kurz- bis mittelfristig ausgerichtet. Beispielhaft sind hierfür Bürgerbewegungen, Selbsthilfegruppen und generell zeitlich begrenzte Projekte.

Jugendliches Engagement

Jugendliche wollen in ihrer Freizeit etwas anderes machen, als in der Schule oder im Betrieb verlangt wird. Sie haben generell den Wunsch nach Mitbestimmung und trachten nach Möglichkeiten, die eigenen Fähigkeiten einzubringen. Besonders wichtig ist ihnen hierbei, dass ihre Ziele erreichbar sind und sie das Gefühl haben, etwas bewirkt haben. Folgende Bedingungen sind für jungendliches Engagement in Organisationen Voraussetzung:

- **Glaubwürdigkeit**
Zentrale Bedingung für Engagement im Rahmen einer Organisation
- **Sinn**
Das Engagement muss sinnvoll erscheinen – der Erfolg sichtbar sein
- **Sich selbst treu bleiben dürfen**
Jugendliche lehnen institutionelle Aufstiegswege des Hochdienens ab
- **Überschaubarkeit**
Ausmaß und Dauer der Arbeit müssen überschaubar bleiben
- **Verbindung zur eigenen Lebenswelt**
Das Engagement sollte sich mit erlebnisorientierten Freizeitbeschäftigungen verbinden lassen
- **Spaß**
»Ohne Spaß kein Engagement!«
Spaß entsteht in der Gruppe mit Gleichgesinnten und -altrigen

Jugendliche sind generell schneller in Gruppen zu gewinnen, da hier durch Kommunikation mit Gleichaltrigen Erfolg und Spaß einfacher entstehen können.

2. Volunteering: Projekte für Freiwillige entwickeln

Zur Abwechslung wieder einmal ein englischer Begriff: *Volunteering* (auch: *Volonteering*)

Vom Lateinischen: *voluntarius* = freiwillig abgeleitet, bezeichnet der Begriff im angelsächsischen Sprachraum eine »freiwillige und unbezahlte Tätigkeit mit institutionellem Bezug.«

Volunteering ist in der Mehrzahl der Fälle *nicht an Mitgliedschaft gebunden*, sondern über soziale Netzwerke sowie persönliche Identifikation gegeben.

Der Trend läuft sowohl in den USA als auch in Europa auf ein kurzfristiges Engagement (*short term volunteering*) hinaus.

Was bedeutet dies nun für die Zukunft ehrenamtlicher Arbeit?

In erster Linie zeigt diese Entwicklung, dass freiwillige Arbeit neu strukturiert werden muß, am besten in Projektform. Projekte haben ein klares Ziel, sind zeitlich begrenzt und werden in einem Projektteam durchgeführt. Dies erfordert ein eigenes Freiwilligen-Management mit entsprechenden Freiwilligen-Koordinatoren. Es muß einerseits den Anforderungen von Projektarbeit Rechnung tragen und andererseits die spezifischen Bedingungen des neuen Ehrenamtes berücksichtigen.

Wie sieht nun ein derartiges Freiwilligen-Management in der Praxis aus?

3. Freiwilligen-Management in der Praxis

Wesentlich für erfolgreiches Freiwilligenmanagement ist – wie überall sonst auch – eine gezielte Vorbereitung der einzelnen Projekte. Leiter eines Volunteering-Projektes ist der *Freiwilligen-Koordinator*, der, mit einer entsprechenden Ausbildung, das Projekt konzipiert und verantwortlich umsetzt. Große NPOs haben mittlerweile eigene Ausbildungen zum *Freiwilligen-Koordinator* installiert, kleinere Organisationen schulen ihre freiwilligen Mitarbeiter extern.

Der Einsatz von Freiwilligen-Koordinatoren (Koordinatoren) wird als zentral für den Erfolg von Volunteering-Projekten angesehen.

Bei der Arbeit mit Freiwilligen haben sich im Laufe der letzten Jahre Regeln herausgebildet, die die Chancen auf motivierte und engagierte Freiwillige beträchtlich erhöhen.

Die **10 Regeln** eines erfolgreichen Freiwilligenmanagement lauten:

1. Verantwortliche verbindlich einbeziehen
2. Interessante Tätigkeiten schaffen
3. Potentielle Freiwillige aktiv kontaktieren
4. Informative Erstgespräche führen
5. Freiwillige gezielt auswählen
6. Orientierung schaffen und Verbindlichkeiten festlegen
7. Einarbeiten und unterstützend begleiten
8. Freiwillige wieder gehen lassen
9. Freiwillige anerkennen und ehren
10. Das Engagement evaluieren

Im Folgenden werden die 10 Regeln einzeln mit ihren wichtigsten Inhalten dargestellt.

Regel 1:

Verantwortliche verbindlich einbeziehen

Das Gelingen eines Volunteering-Projektes hängt ganz wesentlich davon ab, wie die Verantwortlichen – seien sie nun haupt- oder ehrenamtlich tätig – einbezogen sind. Die mangelnde Unterstützung von Freiwilligen durch die Verantwortlichen ist das Hauptproblem wirkungsvoller Projekte. Folgende Themen gehören vor dem Einsatz Freiwilliger in einem Projekt geklärt:

- Ressourcen: zeitlich, finanziell, personell
- Praktische Durchführbarkeit
- Beteiligung von Kollegen innerhalb und außerhalb der Organisation
- Klärung des Verantwortungsbereiches der Freiwilligen
- Abwägen möglicher Konflikte

Zwei Kriterien sind darüber hinaus von grundlegender Bedeutung für jedes Volunteering-Projekt: Die *Akzeptanz* neuer Freiwilliger und deren *Wertschätzung*. Es muß anerkannt sein, dass Freiwillige einen wesentlichen, neuen Beitrag zu den Zielen der Organisation leisten können.

Regel 2:**Interessante Tätigkeiten schaffen**

»Arbeit haben wir genug – kommen Sie erst einmal vorbei, dann sehen wir schon, wofür wir Sie brauchen!« Derartige Aussagen spiegeln vermutlich die alltägliche Situation vieler Vereine und Verbände wider, zur Gewinnung Freiwilliger sind sie allerdings wenig geeignet.

Zu den ersten Schritten eines Volunteering-Projektes gehört die Bedarfserhebung, also die Frage, welche Aufgaben in welcher Zeit mit welchen Kompetenzen anstehen. Bei der Beantwortung dieser Fragen müssen die Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsmerkmale für Freiwillige überdacht, geplant und abgestimmt werden. Dies geschieht am besten anhand eines standardisierten *Anforderungs- und Tätigkeitsprofils*:

- Klare Zeitanforderungen
- Beschreibung der erfordernten Kompetenzen
- Bekanntgabe aller verfügbaren Ressourcen
- Definition der gewünschten Arbeitsergebnisse
- Einfache Startmöglichkeiten

Vor dem Hintergrund des Strukturwandels ehrenamtlicher Arbeit müssen sich freiwillige Tätigkeiten an den Prämissen des Neuen Ehrenamtes orientieren:

- Flexible Zeitstrukturen
- Begrenzte und bewältigbare Aufgaben
- Erfolgserlebnisse in überschaubarer Sicht
- Breite Palette von möglichen Arbeitsfeldern
- Ermöglichung kommunikativer Erfahrungen

Auf die individuellen Fähigkeiten der Freiwilligen einzugehen und darüber hinaus das Ziel der Organisation im Auge zu behalten ist die große Herausforderung für den Koordinator.

Regel 3:**Potentielle Freiwillige aktiv kontaktieren**

Aktiv Kontakt aufzunehmen – dies ist die wirkungsvollste Methode zur Gewinnung Freiwilliger. Viele NPOs haben wunderbare Möglichkeiten der Mitarbeit geschaffen, trauen sich aber nicht, potentielle Freiwillige anzusprechen. Dabei gibt es eine Fülle von Möglichkeiten:

Werbung:

- Mund-zu-Mund-Werbung
- Lokalzeitungen und -radio
- Plakate und Info-Tische
- Kleine Ausstellungen in Schaufenstern von Läden
- Visitenkarten mit Internet-Adresse

Öffentlichkeitsarbeit:

- Redaktionelle Beiträge über erfolgreiche Projekte
- Personenprofile
- Persönliche Erfahrungsberichte
- Kurzberichte über Engagementfelder
- Annoncen

Sicherlich am wirkungsvollsten ist die begeisterte Darstellung interessanter Tätigkeiten durch Menschen, die selbst mit Freude mitgearbeitet haben. Über persönliche Beziehungen läßt sich am schnellsten Interesse für etwas Neues wecken.

Regel 4:**Informative Erstgespräche führen**

Erstgespräche dienen dem Ziel, die Neigungen, Interessen und Motive von Freiwilligen zu erfahren, um sie entsprechend ihren Wünschen und Fähigkeiten einsetzen zu können. Sie sollten 15–30 min. dauern und in angenehmer Atmosphäre stattfinden. Die Wünsche der Freiwilligen müssen, wo nur irgend möglich, berücksichtigt und am besten schriftlich notiert werden. Dadurch wächst die Chance auf wiederholtes Engagement und Ausweitung der Gruppe.

Regel 5:**Freiwillige gezielt auswählen**

Freiwillige arbeiten nur dann weiter, wenn die Tätigkeit Sinn vermittelt und an ihren Ressourcen orientiert ist. Demnach bedeutet eine willkürlich gewählte »Beschäftigung« für den Freiwilligen den Tod jeglichen Engagements. Die erste Frage muß also lauten: »Was wollen Sie bei uns machen?« und nicht: »Haben Sie schon einmal Zettel sortiert?«

Für entsprechend vorbereitete Aufgaben Freiwillige gezielt nach deren Fähigkeiten und Neigungen auszuwählen ist die Herausforderung für den Freiwilligen-Koordinator.

Regel 6:**Orientierung schaffen und Verbindlichkeiten festlegen**

Eine der größten Freiwilligenorganisationen ist United Way in den USA. Die Koordinierungsstelle legt hierbei großen Wert auf die gemeinsame Erarbeitung von Arbeitszielen und listet folgende Schritte auf:

- Einführung in die Einrichtung mittels einer informellen Gruppensitzung mit gegenseitigem Austausch von Erwartungen und Verpflichtungen
- Besichtigung der Einrichtung
- Vorstellung des hauptberuflichen Personals
- Aufzeigen der Arbeitsplätze von Volunteers
- Bereitstellung von schriftlichem Material/Dokumentation der Einrichtung und des Umfeldes
- Darstellung und Diskussion einzelner Volunteer-Aufgaben und ihre Durchführung
- Festlegung von Lernmöglichkeiten und -notwendigkeiten
- Auswertung der Orientierungsveranstaltung

Sicherlich muss die Orientierung für Freiwillige nicht immer derartig umfangreich sein – die wesentlichen Ziele, Aufgaben,

Hintergründe sowie Ansprechpartner sollten aber immer vermittelt werden.

Regel 7:**Einarbeiten und unterstützend begleiten**

Gute Einarbeitung reduziert Unsicherheit und sichert gute Ergebnisse. Manches läßt sich »on the job« erledigen, anderes besser durch kurze Theorie-Inputs. Auf alle Fälle hilfreich sind überschaubare Aufgaben, die zu schnellen Erfolgserlebnissen führen.

Unterstützende Begleitung, partnerschaftlicher Austausch und Hilfe bei Schwierigkeiten sind nötig, um das Hineinwachsen in eine Tätigkeit zu erleichtern. Möglich ist zudem die professionelle Begleitung durch Supervisoren.

Regel 8:**Freiwillige wieder gehen lassen**

Neues Ehrenamt heißt auch, die zeitliche Begrenztheit freiwilligen Engagements zu akzeptieren. Die Jugendstudie der Deutschen Shell fragte 1997 auch nach der Motivation für ein ehrenamtliches Engagement. Nach dem Wunsch, dass Engagement Spaß machen sollte stand gleich an zweiter Stelle der Wunsch, »jederzeit wieder aussteigen zu können.«

Die »Kündigung« eines Engagements kann durch den Freiwilligen selbst, aber auch durch den Koordinator erfolgen. Klare Übereinkünfte zu Beginn helfen hierbei, sich von Freiwilligen, die nicht den Erwartungen entsprechen, ohne schlechtes Gewissen trennen zu können.

Regel 9:**Freiwillige anerkennen und ehren**

Freiwillige Arbeit sollte weniger durch einzelne Akte wie öffentliche Feierstunden und Ehrennadeln als vielmehr durch eine entsprechende Anerkennungskultur während der laufenden Arbeit anerkannt werden. Dies beginnt damit, dass Kompetenzen von Freiwilligen ernst genommen und ihre Ideen aufgegriffen werden.

Regel 10:**Das Engagement evaluieren**

In vielen Konzeptionen neuer ehrenamtlicher Tätigkeit fehlt gerade dieser eminent wichtige Schritt. Er dient nicht nur dazu, die Qualität der geleisteten Arbeit zu erfassen und wo nötig zu verbessern. Vor allem wird freiwilliges Engagement sichtbar gemacht und das Erreichte in den Mittelpunkt gestellt. Dies motiviert auch lang gediente Ehrenamtliche, ihre Arbeit weiter zu leisten.

4. Resümee

Ehrenamtliche Tätigkeit hat in den letzten Jahrzehnten einen grundlegenden Wandel erfahren. Traditionale Motive wie »anderen Menschen helfen«, »etwas Nützliches für das Gemeinwohl tun« oder »in seiner Freizeit etwas Sinnvolles machen« weichen neuen Motiven. Auch Art und Dauer des Engagements haben sich geändert – von Mitgliedschaft auf unbegrenzte Zeit hin zu Projektarbeit, die zeitlich begrenzt ist.

Volunteering ist ein neues Konzept, das dieser Entwicklung Rechnung trägt. Durch den Einsatz von *Freiwilligen-Koordinatoren* wird die kontinuierliche Arbeit in attraktive Projekte geformt, an denen Freiwillige gerne mitarbeiten. Die 10 Regeln erfolgreichen Freiwilligenmanagements zeigen, worauf es hierbei ankommt und wie mit Freiwilligen wieder neuer Wind in Ihre Organisation kommt.

Der Autor

Univ.-Lektor
Mag. Dr. Markus Pöcksteiner
Kommunikationsberater

www.poecksteiner.cc
poecksteiner@poecksteiner.cc
Tel: 0664-2527444

Geboren 1963, aufgewachsen in Grein an der Donau, Studium der Soziologie an der J.K.Universität Linz. 10 Jahre Leitungsfunktionen in Agenturen für Mitgliederwerbung in der BRD;

Kommunikationsberater, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler, Akademischer Berater und Coach, Trainer und Supervisor;

Geschäftsführender Gesellschafter der Regionalentwicklungsfirma Perspectra GmbH
www.perspectra.at;

Neben den Themen Kommunikation, Organisation und Personalentwicklung langjährige Erfahrungen im Bereich Freiwilligenmanagement;

Referent am OÖ Museumstag 2005, NÖ Museumstag 2007, steirischen Museumstag 2008, OÖ Blasmusikverband 2008, MUSIS STMK 2007 und 2008, u.v.m.