

## Wer kommt, wer geht? Freiwilligenkoordination und Freiwilligenmanagement

*Christiane Metzner*

Kampagnen leben immer auch vom freiwilligen Engagement ihrer Unterstützer/innen. Methoden des Freiwilligenmanagements können die Beteiligung von Freiwilligen stärken. Auch kleinere Organisationen oder vollständig ehrenamtlich getragene Gruppen können für ihr freiwilliges Engagement von Freiwilligenmanagement oder Freiwilligenkoordination lernen und Geeignetes adaptieren. Die Gewinnung neuer Freiwilliger, die Koordination aller Freiwilligen bei einer Aktion oder Kampagne und die wertschätzende Begleitung der Aktiven können ebenfalls ehrenamtlich oder hauptamtlich ausgeführt werden. Die Autorin zeigt in ihrem Beitrag, wie im Rahmen von Kampagnenarbeit und Aktionsplanung die Arbeit mit Freiwilligen nachhaltig aufgebaut werden kann.

Für viele Menschen ist die erste Aktion, bei der sie im Rahmen einer Kampagne aktiv dabei sind, die Initialzündung für ihr weiteres Engagement. Ob sie sich dann längerfristig engagieren, hängt nicht nur vom Thema der Kampagne, sondern von vielen weiteren Faktoren ab.

Freiwilligenmanagement ist als eine Chiffre für Methoden des strukturierten Umgangs mit Freiwilligen in Organisationen zu verstehen. Freiwilligenmanagement umfasst Hilfen zur Koordination und zum Umgang mit den Freiwilligen. Dabei wird die professionell verstandene Begleitung von Freiwilligen idealtypisch auf drei unterschiedlichen Ebenen betrachtet: auf der Ebene des Freiwilligenmanagements, auf der Ebene der Freiwilligenkoordination und auf der Ebene der lokalen Ansprechpersonen.<sup>(1)</sup>

- Freiwilligenmanager/innen verankern das Thema Ehrenamt strategisch in einer Nonprofit-Organisation.
- Freiwilligenkoordinator/innen gewinnen und qualifizieren Freiwillige.
- Lokale Ansprechpersonen begleiten die Freiwilligen in ihrem alltäglichen Engagement.

In der Praxis ist diese idealtypische Trennschärfe oft nicht zu finden. Meistens werden die Begriffe Freiwilligenmanagement und Freiwilligenkoordination synonym benutzt. Sie bezeichnen dann sowohl die Planung des Einsatzes von Freiwilligen als auch die Gewinnung und die Einbindung neuer Freiwilliger. Ebenso dazu zählt die Einsatzkoordination von Freiwilligen, ihre Beteiligung an Entscheidungen und die Wertschätzung ihres Engagements. Freiwilligenmanagement kann sowohl in ehrenamtlichen als auch in hauptamtlichen Strukturen durchgeführt werden. Freiwilligenmanager/innen können sowohl in ehrenamtlichen Strukturen als auch in hauptamtlichen Strukturen arbeiten.

## Wer kann Freiwilligenmanagement nutzen?

Thema dieses Beitrags ist die Frage, ob und wie kleine (zivilgesellschaftliche) Organisationen und Initiativen Elemente des Freiwilligenmanagements für sich nutzen können. Welche Besonderheiten müssen im Rahmen von Kampagnen und Aktionen berücksichtigt werden?

Gerade bei kleineren und vollständig ehrenamtlich getragenen Organisationen wird im Rahmen von Kampagnen oder Aktionen nicht zwischen den idealtypischen Ebenen von Freiwilligenmanagement und Freiwilligenkoordination unterschieden. Deren Aufgaben und Anforderungen sind oft in einer einzigen Person oder einem ehrenamtlichen Team konzentriert. Für eine gute Freiwilligenarbeit ergeben sich dadurch verschiedene Voraussetzungen und Herausforderungen.

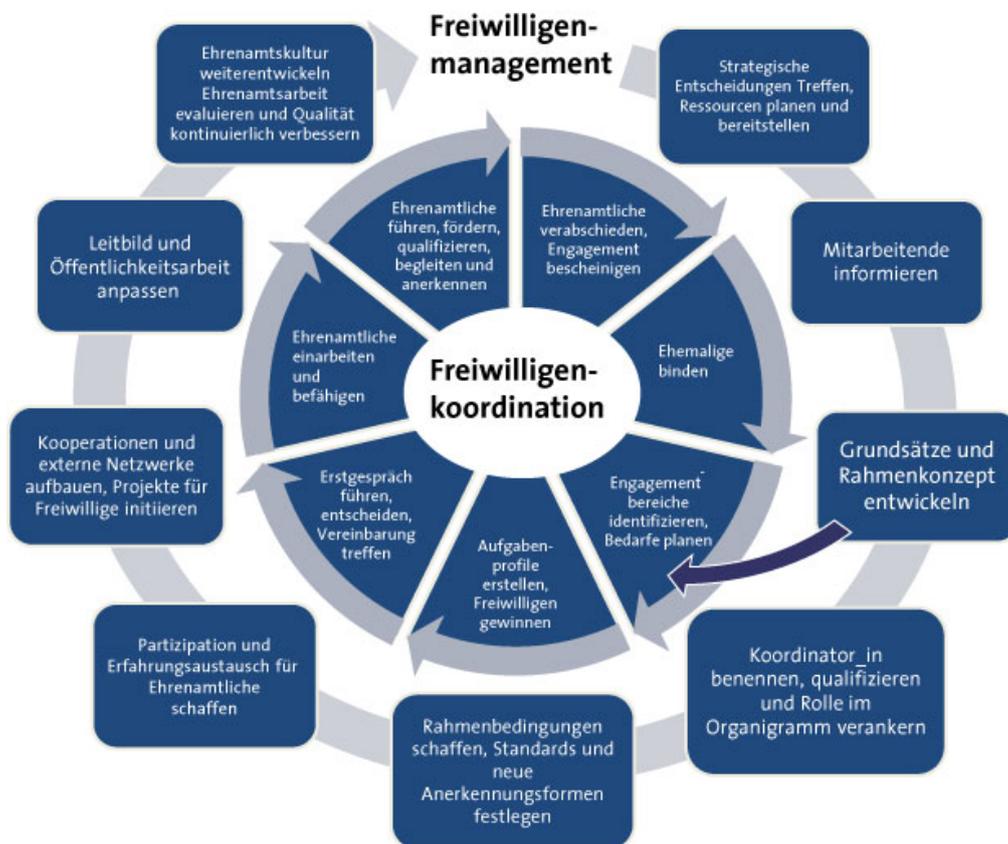


Abb. 1: Prozess des Freiwilligenmanagements (Quelle: Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013).

Ein Beispiel: Eine lokale Initiative plant eine Aktion auf dem Marktplatz einer mittelgroßen Stadt, um auf die Folgen des geplanten Autobahnbaus für Menschen und Tiere aufmerksam zu machen. Die neugegründete Initiative ist eine Gruppe aus betroffenen Bürger/innen. Sie möchte öffentliche Aufmerksamkeit für das Thema wecken, mehr Menschen aus der Region zum Aktiv-Werden und mobilisieren und so politischen Druck erzeugen. Bei solchen Aktionen ergeben sich oft spontan oder geplant große Gestaltungsmöglichkeiten für Freiwillige. Jedoch ist für Freiwillige oder Interessierte, die am Aktionstag neu dazukommen, nicht gleich ersichtlich, an

wen sie sich wenden können und wo welche Entscheidungen getroffen werden, weil sich niemand der Aktiven für die Freiwilligen zuständig fühlt. Wenn sich daher eine oder mehrere Aktive als Freiwilligenkoordinator/in verstehen und für die Ansprechbarkeit und Begleitung der Freiwilligen sorgen, trägt dies sehr zum Gelingen der Aktion bei.

In der Gegenüberstellung zum idealtypischen Freiwilligenmanagement wird deutlich: Gerade bei stark ehrenamtlich geprägten Initiativen und Organisationen fehlt es bisweilen am Verständnis und an Ressourcen für professionelle Freiwilligenarbeit. Durch die Kenntnis entsprechender Techniken, Methoden und Bausteine des Freiwilligenmanagements – wie sie beispielsweise in den eher formalisierten Organisationsabläufen großer NGOs zur Anwendung kommen – können sie lernen, wie sie die Kraft der Freiwilligen für die Vorbereitung und Durchführung ihrer Kampagnen und Aktionen für beide Seiten gewinnbringend einsetzen können.

In diesem Artikel übertrage ich daher die grundlegenden sechs Bausteine von Freiwilligenmanagement – Planung, Gewinnung, Einbindung, Koordination, Beteiligung und Anerkennung – im Rahmen von Aktionen und Kampagnen.(2)

## Planung

Die Arbeit mit Freiwilligen innerhalb von Aktionen und Kampagnen unterscheidet sich erheblich von der alltäglichen Arbeit mit Freiwilligen in Organisationen und der Mitgliederbetreuung in großen Verbänden. Einige Besonderheiten des Freiwilligenmanagements und der Freiwilligenkoordination bei Kampagnen und Aktionen liegen auf der Hand: Die Planungen für das Engagement umfassen einen kurzen Zeit horizont; es endet im Vorfeld nicht immer ein persönliches Kennenlernen aller Beteiligten statt, sodass sich sowohl unter den Engagierten als auch zwischen Freiwilligen koordinator/ in und Engagierten keine individuelle Beziehung entwickeln kann.

Dies liegt häufig in der Natur der Sache: Viele Aktive, die sich zum Teil nicht kennen oder mit denen die Freiwilligenkoordination vorher nur per E-Mail Kontakt hatte, treffen sich an einem Vormittag, um am gleichen Tag gemeinsam eine Aktion durchzuführen. Allein gruppensdynamisch ist dies schon eine große Herausforderung. Dazu kommt: In der Praxis sind die inhaltlich Planenden der Aktion häufig gleichbedeutend mit den Freiwilligen koordinator/innen der Aktion – dies gilt es, wenn irgend möglich, zu vermeiden.

Besser ist es, schon im Vorfeld der Kampagnen- und Aktionsplanung die potenziell beteiligten Freiwilligen mitzudenken. Bevor die Aktion und die Kampagne beginnt, muss feststehen: Was soll die Aktion für die Freiwilligen bringen? Und was bringen die Freiwilligen für die Organisation? Häufig wird bei öffentlichkeits wirksamen Kampagnen und Aktionen nur über die politische Wirkung nachgedacht, nicht aber darüber, wie sich dadurch Freiwillige gewinnen lassen. Gerade deshalb müssen die beabsichtigten Intentionen vor der Aktion oder Kampagne besprochen und mit möglichen anderen Zielen abgeglichen werden. Daher lohnt es sich, folgende Themen und Fragestellungen vorher zu reaktieren:

### *Was soll die Aktion/Kampagne für die bereits aktiven Freiwilligen bringen?*

- Soll die Aktion/Kampagne die Gruppendynamik verbessern?
- Soll die Aktion einen Generationswechsel in der Gruppe vorbereiten?
- Sollen unerfahrene Aktive von den erfahreneren Aktiven etwas lernen?
- Sollen unterschiedliche Aktionsstrategien miteinander in Einklang gebracht werden?
- Verfolgen unterschiedliche Freiwillige innerhalb der Gruppe unterschiedliche Aktionsstrategien?

### *Welche Wirkung soll die Teilnahme an der Aktion/Kampagne auf neue Freiwillige haben?*

- Sollen Neue animiert werden, Verantwortung zu übernehmen?
- Sollen die Freiwilligen selbst mehr über das Aktionsanliegen oder das Thema der Kampagne lernen?
- Sollen die Freiwilligen für die Organisation begeistert werden und hinterher verstärkt mitmachen?

### *Ist Mitgliedergewinnung über die Aktion oder Kampagne geplant?*

Falls dies das Hauptanliegen der Kampagne ist, dann gilt es zu überlegen, welche neuen Menschen man ansprechen möchte.

- Geht es darum, besonders für neue Interessierte zu glänzen?
- Geht es darum, ehemalige Aktive zurückzugewinnen?
- Sollen interessierte Passant/innen angeregt werden, sich für die Ziele der Organisation oder das Kampagnenanliegen hinterher tatkräftig zu engagieren?
- Sollen Aktive für kommende Aktionen geworben werden?
- Sollen Spender/innen geworben werden?

Alle Zielgruppen lassen sich bei einer Aktion kaum erreichen. Vorher überlegt werden muss deshalb: Seid ihr für die gewählte Zielgruppe gut vorbereitet? Ganz entscheidend, aber gern vernachlässigt, wird in dem Zusammenhang die Frage, wie Initiativen mit neuen Aktiven oder Interessierten umgehen und welche (Mitmach-) Angebote sie ihnen machen können. Dafür muss geklärt sein, inwiefern ein Quereinstieg in eine laufende Kampagne überhaupt möglich ist. Lassen sich zu jedem Zeitpunkt noch neue Aktive bzw. Freiwillige hinzunehmen? Neben den Zielen müssen auch die Verantwortlichkeiten für die Aktion besprochen werden:

- Wer ist für die Koordination der Freiwilligen bei der Aktion/Kampagne zuständig?
- Gibt es eine einzelne Freiwilligenkoordinator/in oder wird die Aufgabe als Team verantwortet?
- Zudem muss geklärt werden: Welche Typen von Freiwilligen nimmt die Freiwilligenkoordinator/in in den Blick?

Das Spektrum der Freiwilligen bei Aktionen und Kampagnen ist facettenreich: Es gibt Aktive, die Verantwortung für die Aktion übernehmen, Helfende, die Anweisungen ausführen, Aktionsteilnehmer/innen, die für das an die Presse gehende Foto der Aktion eine eher optische Rolle einnehmen. Daneben gibt es solche Aktive, die

aufgrund ihres »offiziellen Mitgliedsstatus« und möglicherweise langjährigen Engagements eine Sonderrolle einnehmen oder eine Sonderbehandlung erwarten; und nicht zuletzt gibt es Menschen, die bei der Aktion spontan und ohne jegliche Vorbereitung mitmachen. Wie können alle diese verschiedenen Rollen eingeordnet werden? Wer darf was und wird auf welche Weise an Entscheidungen beteiligt? Dies muss besprochen werden, damit die Freiwilligenkoordinator/in während der Aktion oder Kampagne eine »Instant-Rollenklärung« vornehmen kann. Das heißt: Auch im Trubel vor der Aktion muss die Freiwilligenkoordinator/in die Menschen augenblicklich in die unterschiedlichen Kategorien einordnen können, was Rechte und Pflichten von Mitgliedern, Aktiven, Aktionsteilnehmenden betrifft.

Bei Kampagnen, die in Kooperation mit anderen Organisationen entstehen, sollte im Vorfeld vereinbart werden, wer die Verantwortung für die engagierten Freiwilligen trägt und wer deren Handeln ganz oder teilweise koordiniert. Auch die Zusammenarbeit der Freiwilligenkoordinierenden der verschiedenen Gruppen und Organisationen muss geklärt sein. Nicht unerheblich ist auch der Umgang mit »zu vielen« Freiwilligen. Was passiert, wenn für ein Aktionsbild genau 40 Personen benötigt werden? Hat man »Pech«, kommen 80 Menschen und die Hälfte kann nicht mitmachen. Viele dieser Menschen werden sich kaum wieder die Mühe machen, einem Aktionsaufruf zu folgen, wenn sie befürchten müssen, sich nicht sinnvoll beteiligen zu können.

Bei Aktionen gibt es zudem die Herausforderung, eine Ad-hoc-Gruppenidentität der Engagierten herzustellen, beispielsweise durch einheitliche Kleidung oder Verkleidung, einen gemeinsamen Sprechchor oder gemeinsame Schilder. Die so vermittelte Gruppenidentität erleichtert es den Freiwilligen, sich zusammen mit zum Teil unbekanntenen Personen gemeinsam motiviert für etwas einzusetzen.

Spannend wird die Frage der Gruppenidentität der Freiwilligen bei Kooperationen. Sind die Freiwilligen für das übergreifende Thema aktiv oder als Vertreter/innen der einzelnen Bündnisorganisationen? Vor einigen Jahren noch wäre diese Frage eindeutig zu beantworten gewesen. Inzwischen lässt die Bindung von Freiwilligen an eine bestimmte Organisation jedoch immer mehr nach. Viele Engagierte kommen nicht mit einem bestimmten Organisationshintergrund zu einer Bündnisaktion, sondern sie engagieren sich temporär befristet und organisationsunabhängig; zudem haben sie den Aktionsaufruf nicht über einen einzelnen organisationsgebundenen Kommunikationskanal erhalten, sondern möglicherweise über verschiedene Kanäle verschiedener Organisationen.

Besonders für diese eher spontan oder neu engagierten Menschen muss erkennbar sein, wer Ansprechperson für sie ist, wer die Aktion koordiniert und was auf sie zukommt. Bei Aktionen kann das bedeuten: Die Koordinator/in begrüßt zu Beginn alle Teilnehmenden, erklärt Anlass, Ziel und Ablauf und gibt während der Aktion für alle regelmäßige Updates. So wird verhindert, dass sich Aktive nicht gebraucht fühlen und unverrichteter Dinge wieder gehen.

## Gewinnung

Wie gewinnen (zivilgesellschaftliche) Initiativen und Organisationen neue Freiwillige? Qualifizierungskurse, die um dieses Thema kreisen, werden im professionellen Freiwilligenmanagement am häufigsten nachgefragt. Sie versprechen ihren Teilnehmer/innen die nötige Kompetenz, um erfolgreich Freiwillige für ihr Anliegen gewinnen zu können. Wenn eine Organisation Nachwuchssorgen hat, mangelt es jedoch nicht immer und unbedingt an Kompetenz. Meistens fehlt lediglich die Zeit für gründliche und nachhaltige Freiwilligenarbeit.

Will eine Organisation neue Freiwillige gewinnen, muss sie dieses Ziel intern und extern in Werbung und Öffentlichkeitsarbeit verankern. Außerdem muss sie die bisherige Arbeit mit Freiwilligen analysieren und evaluieren. Denn oft klappt die Gewinnung neuer Freiwilliger nicht, weil man die anzusprechende Zielgruppe nicht klar definiert hat oder zu wenig über sie weiß, sodass Werbemaßnahmen nicht funktionieren.

Diese Erkenntnis sollte kleine Organisationen oder ehrenamtliche Gruppen ermutigen. Denn sie benötigen kein ausgeklügeltes Fachwissen, um erfolgreich Freiwillige zu gewinnen. Alles, was sie brauchen, sind Zeit und Gründlichkeit. Am Anfang steht die Grundfrage: Suchen sie in erster Linie Menschen für eine feststehende Aufgabe bei einer einzelnen Aktion oder Kampagne? Oder wollen sie stattdessen Menschen für die langfristige Mitarbeit in ihrer Organisation gewinnen und dann schauen, welches Aufgabenfeld (im Rahmen einer Kampagne) zu ihnen passt? Kampagnen und Aktionen brauchen meist beides, manchmal sogar gleichzeitig. Und doch muss man unterschiedlich vorgehen.

### ***Ausgangslage 1: Ihr habt viel vor – Die Aufgaben stehen fest und es fehlen noch Menschen.***

Geplant ist eine Kampagne für Spielsachen, die sich nicht auf Geschlechterstereotypen beziehen. Die Kampagne soll online in der Vorweihnachtszeit stattfinden. In den Bereichen Werbung, Presse und Campaigning ist die Initiative komplett; benötigt werden Menschen, die positive Spiele beispiele porträtieren (genderneutrale Brettspiele, Schulhofspiele, Basteltätigkeiten). Bei der Suche nach Freiwilligen helfen nun folgende Leitfragen (vgl. Paritätische Akademie o. J.):

- Welche Personengruppen kommen als Freiwillige für die entsprechenden Aufgaben infrage? Wen hättet ihr gerne dabei?
- Sollen diese Menschen bestimmte Vorkenntnisse haben, wenn ja, welche?
- Wie würdet ihr eure Zielgruppe beschreiben?
- Wo finden sich diese Personen/Gruppen?
- Welche Medien benutzen sie und welche öffentlichen Einrichtungen werden von ihnen in Anspruch genommen?

- Welche Netzwerke werden von ihnen kontaktiert?

***Ausgangslage 2: Ihr seid zu wenige – Was die neuen Freiwilligen machen, können sie selbst entscheiden.***

Eine studentische Aktionsgruppe zu kritischer Wirtschaftswissenschaft hat viele ihrer Mitglieder verloren. Ein kleiner Kreis von Studierenden möchte weitermachen und sucht nun neue Mitglieder.

- Welche Zielgruppe(n) könnte(n) sich für eine Mitarbeit bei euch interessieren?
- Welche Interessen, Gewohnheiten und Bedürfnisse haben diese Personen/Gruppen?
- Wo könnt ihr auf neue Menschen treffen, die euch noch nicht kennen, aber für euer Anliegen zu begeistern wären?
- Stehen finanzielle Mittel für die Gewinnung von Freiwilligen zur Verfügung?
- Was gibt es für Hindernisse, sich bei euch zu engagieren? (Ein Beispiel: Die Vorbereitungstreffen für die Aktion sind schlecht mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen, nicht für Menschen mit Kindern geeignet, es werden Vorkenntnisse verlangt, die Diskussionskultur ist nicht einladend etc.)
- Selbstkritik üben: Welchen Nutzen stiften wir für Engagierte? Was haben sie davon, sich bei uns und nicht bei einer anderen Organisation oder Gruppe zu engagieren?

### **A+++: ansprechend – ansprechen – ansprechbar sei**

Die meisten Organisationen gewinnen Freiwillige, indem sie sie persönlich ansprechen. Wer selbst aktiv ist, ob haupt- oder ehrenamtlich, kann anderen besonders authentisch von seinem Engagement oder seiner Tätigkeit berichten. Die Erfahrung lehrt daher zwei Dinge: Ihr kennt die meisten Menschen, die sich in Zukunft bei euch engagieren werden, bereits. Und zufriedene und begeisterte Aktive sind eure beste Werbung.

Wenn Organisationen potenzielle Mitstreiter/innen ansprechen, sollte klar sein,

- für welche konkreten Aufgaben sie Freiwillige gewinnen möchten.
- was sie von Freiwilligen erwarten bzw. wozu sie sich verpflichten müssen.
- was das Engagement den Freiwilligen bringt.

Wenn unterschiedliche Menschen und unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden, dann sollte Klarheit über deren mögliche Motive, sich zu engagieren, bestehen. Auskunft über die überraschend große Spannweite individueller Engagementmotive gibt der sog. Freiwilligensurvey (3), der zuletzt im Frühjahr 2016 neu erschienen ist. Demnach wünschen sich immer mehr engagierte Menschen, durch ihr Engagement etwas dazulernen. Und gerade Freiwillige, die sich bei Aktionen engagieren, suchen Spaß und Abenteuer. Es gilt, die individuellen Motive und Bedürfnisse der Engagierten herauszufinden, damit das Angebot, sich zu engagieren, zur Lebenswirklichkeit der Personen passt.

## Einbindung

Noch wichtiger als die Aufgabe, neue Freiwillige zu gewinnen, ist es, Freiwillige richtig einzubinden und sie anfangs bei ihrer Tätigkeit zu begleiten. Nur dann bleiben die Freiwilligen motiviert und nur dann sind sie beim nächsten Mal wieder mit dabei – und bringen sogar noch jemanden mit. Doch aus Zeitmangel werden Freiwillige oft nicht so umfassend eingebunden und eingearbeitet, wie es nötig ist. Folgende drei Schritte sollten aber in jedem Fall beachtet werden.

### **1. Die individuelle Motivation erkennen.**

Eine gute Einbindung basiert auf der Kunst herauszufinden, was der oder die einzelne Freiwillige möchte und dazu eine möglichst große Übereinstimmung mit den Zielen der Gruppe herzustellen. Es geht darum, herauszufinden, warum diese Person das machen will und was sie motiviert und was sie begeistert. Dazu dient ein ausführliches Erstgespräch, welches die Freiwilligenkoordinator/in mit Interessierten vor Beginn der freiwilligen Tätigkeit führt.(4)

### **2. Die gegenseitigen Erwartungen abgleichen.**

Im Erstgespräch werden die beiderseitigen Erwartungen besprochen. Ihr vermittelt die Kampagnenziele oder den Aktionskonsens. Ihr besprecht, wie die neue Freiwillige sich engagieren kann und wie das zu ihren Motiven passt. Ihr klärt zudem, welche Aufgaben und wie viel Verantwortung die Neue übernehmen will. Dazu gehört auch: Wie viel Zeit will die Freiwillige einbringen? Braucht sie zusätzliche Hilfestellung? Wie lange möchte die Freiwillige sich engagieren? Erst wenn das alles geklärt ist, entscheiden beide Seiten, ob es passt. Ein solches Klärungsgespräch solltet ihr auch mit bereits länger aktiven Freiwilligen führen, wenn ihr merkt, dass starke Unterschiede in den Erwartungen bestehen.

### **3. Die gute Stimmung in der Gruppe aktiv gestalten.**

Wer Freiwillige für ein Projekt gewinnen will, muss eine Atmosphäre schaffen, in der Menschen freudig und gern in einer Gruppe aufgenommen werden.(5) Mithilfe der Freiwilligenkoordination lassen sich neue Mitglieder gut in die existierende Gruppe integrieren. So können zum Beispiel gezielt neue mit erfahrenen Kräften zusammgebracht werden, um deren Begleitung und Einarbeitung sicherzustellen.

Wichtig sind auch soziale Events vor einer Aktion, die gute Laune machen, gesellig sind und an einem anderen Ort stattfinden als die eigentliche freiwillige Tätigkeit: ein Kneipenabend, eine Bootsfahrt, ein Picknick oder

statt der langen wöchentlichen Vorbereitungstreffen ein gemeinsamer Ausflug – möglicherweise mit Übernachtung.

Durch eine gründliche Einarbeitung der Engagierten klappt die Zusammenarbeit bei Aktionen besser. Integration ist dabei auf verschiedenen Ebenen ein Schlüssel. Soziale Integration ist besonders wichtig: Sich zu engagieren, muss Spaß machen. Freiwillige

müssen Verantwortung übernehmen können, ohne überfordert zu werden. Der Spagat besteht darin, dass die Freiwilligen Erfahrungen sammeln können und sprachfähiger im Thema der Aktion oder Kampagne werden, ohne sich ohnmächtig oder demotiviert zu fühlen.

Die koordinierende Person oder das Team, welches sich für Neue verantwortlich fühlt, muss diese zudem auch formell in die Organisation integrieren. Sie bekommen einen festen Platz im Gefüge der Kampagnen bzw. in der Aktionsplanung, über den alle in der Gruppe Bescheid wissen. Dazu gehört auch, dass alle Aktiven davon wissen, wenn Neue das erste Mal zum Einsatz kommen. Werden neue Engagierte bei ihrer ersten Aktionsteilnahme aufmerksam begleitet, ist das für sie ein Zeichen, dass sie in der Gruppe willkommen sind. Und natürlich muss die Freiwilligenkoordination (ob nun als Team oder als Einzelperson) die Freiwilligen mit allen notwendigen Arbeitsmitteln, Informationen und Hintergrundwissen für die Aktion ausstatten. Nach der Aktion oder nach Abschluss der Kampagne sollten sich die Freiwilligen in ihrem Gruppengefühl gestärkt fühlen.

## Koordination

Innerhalb von Kampagnen und Aktionen müssen Freiwillige sorgfältig und aufmerksam koordiniert werden, weil es auf deren Seite im Zweifel wenig Routine gibt. Daher braucht es eine Freiwilligenkoordinator/in, die den Überblick über die Einsatzplanung bei der Aktion behält: Wer läuft um 11 Uhr als Huhn verkleidet vor dem Mastbetrieb umher? Wer hat die Schilder vorbereitet und wer verstaut nachher die Kostüme alle wieder an Ort und Stelle?

Freiwillige zu koordinieren, muss gut vorbereitet werden: Einsätze und Schichten besprechen, gegenchecken und mit Pufferzeiten planen. Allen ist klar, mit wem sie zusammenarbeiten, wer wann wohin muss und wie sich unterschiedliche Teams gegenseitig erreichen. Die Freiwilligen sind eingewiesen, kennen ihre Mit-Engagierten und wissen, an wen sie sich bei Fragen und Problemen wenden müssen. Die notwendigen Informationen und alle Ansprechpartner/innen für die Tätigkeit sind den Freiwilligen bekannt.

Koordinieren bedeutet auch, dass die Freiwilligenkoordination allen Freiwilligen nach ihren Fähigkeiten und Vorlieben die beste Engagementmöglichkeit verschafft und weitestgehende Verantwortungsübernahme ermöglicht. Hier wird deutlich, wie notwendig im Vorfeld ein längeres Erstgespräch mit neuen Freiwilligen ist.

Zur Koordination der Freiwilligen gehört:

- Einsätze planen: Wer sollte am besten wann wo sein? Was ist Plan B?

- Teambildung: Wer kann gut mit wem?
- Kompetenzen: Wer kann was am besten?
- Schichtpläne erstellen: Wer kann wann und wer kommt wann (inklusive Notfalloptionen für Ausfälle)?
- Einsatzlisten führen und aktualisieren: Wer ist wann wo?
- Mailinglisten, Telefonlisten und Adresslisten aktuell halten: Wie erreiche ich ...?
- Aktive vor der Aktion informieren: »Schön, dass Du dabei sein wirst. Das musst Du wissen ...«
- Infozettel für die Aktion selbst erstellen: Aktive mit allen wichtigen Daten, Terminen, Adressen und (Notfall-)Nummern ausstatten.

## Beteiligung

Häufig scheitert Engagement an der Beteiligungskultur einer Gruppe oder Organisation. Ganz reibungslos sind Menschen für die Aktion oder Kampagne geworben worden, es gibt gut durchdachte Regelungen und alle fühlen sich umfassend informiert. Nur bei der Partizipation hapert es und in den Köpfen der »alten Hasen« regt sich Unbehagen bei der Idee, dass die Neuen »jetzt schon« mitbestimmen dürfen.

### *Let's talk about participation!*

Beteiligung lässt sich am besten fördern, indem man frühzeitig über Möglichkeiten der Partizipation spricht: Wer kann sich im Rahmen der Initiativarbeit wie und an welcher Stelle einbringen? Eine rechtzeitige Klärung dieser Frage verhindert Missverständnisse und lädt die Freiwilligen ein, sich auch wirklich einzubringen. Beteiligungsmöglichkeiten aufzuzeigen, ist dabei eine Bringschuld der jeweiligen Organisation und der bereits aktiven Mitglieder. Die Beteiligung aller muss zusammengedacht werden mit dem Gedanken des Partizipationslernens, denn: Partizipation lernt man durch Partizipation (Urban 2005).

### *Wie kann man im Rahmen einer Kampagne oder Aktion breite Partizipation möglich machen?*

Die Antwort hängt zum einen stark von der Struktur der Gruppe oder Organisation ab. Zum anderen muss geklärt werden, was und wie sehr Freiwillige überhaupt mitbestimmen wollen und sollen – am besten vor Beginn einer gemeinsamen Kampagne und nicht »unterwegs«. Dafür lohnt es sich, ausreichend Zeit einzuplanen! Folgende Klärungsbausteine können dabei behilflich sein.

### *Mitmachen = Mitreden?*

- Wie stark dürfen neue Freiwillige mitentscheiden?
- Wo sollen neue Freiwillige/Ehrenamtliche/Aktive in der Planung mit einbezogen werden, teilnehmen können und wo nicht?
- Welche Grade der Partizipation werden bei Aktionen unterschieden? Gibt es Unterschiede zwischen Freiwilligen? Gibt es einige, die Verantwortung übernehmen, sich beteiligen, mitbestimmen und mitentscheiden? Und gibt es Andere, die helfen, Anweisungen ausführen, »Dekoration« sind und bloß informiert werden?

- Seid ehrlich zu euch selbst: Wollt ihr symbolische Beteiligung oder engagierte Menschen, die sich auch einmischen? Oder sucht ihr vor allen Dingen Helfer\*innen und Statist\*innen? Kommuniziert ihr dies auch den Freiwilligen oder macht ihr „falsche Versprechungen“?
- Haben Mitglieder eine Sonderrolle gegenüber Nicht-Mitgliedern?

## Hierarchien sehen und als Partizipationshemmnisse verstehen

Ob Geschlechterrollen oder die Macht von „alten Hasen“: Asymetrische Beziehungen können Beteiligungs- und Nachwuchsförderung stark bremsen. Auch das (Binnen-)Verhältnis zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen muss nicht nur im Hinblick auf Partizipationsangebote ausbalanciert sein. Die Sorgen und Bedürfnisse der Hauptamtlichen und der Ehrenamtlichen müssen auf Augenhöhe ausgetauscht werden.

Informationshierarchien müssen transparent sein und so weit wie möglich abgebaut werden. Schichtpläne, Protokolle von Verabredungen oder Vorbereitungstreffen oder sonstige Absprachen müssen allen Beteiligten zur Verfügung stehen – es sei denn, eine Organisation handelt klandestin. Eine horizontale und vertikale Informationsweitergabe hilft bei der Klärung von Verantwortungsbereichen. Hilfreich sind auch der Einsatz von Wikis sowie die Möglichkeiten der geschützten, verschlüsselten digitalen Kommunikation.

Im Sinne der Organisation/Gruppe ist es, wenn viele Freiwillige sich gut engagieren und mitbestimmen können. Unterschiedliche Grade an Partizipation in einer Organisation sind dabei völlig legitim, wenn sie offen und transparent kommuniziert werden. Beteiligung versprechen und sie nicht einzulösen, ist in jedem Fall kontraproduktiv und führt in der Regel immer zu Verwerfungen.

### *Beteiligung stärken und kontinuierlich ausbauen*

Im Laufe einer Kampagne können Freiwillige – wenn sie individuell dazu bereit sind – kontinuierlich mehr Verantwortung übernehmen. Ermöglicht es den Freiwilligen, sich an Entscheidungsprozessen zu beteiligen!

In einer größeren Organisation mit Hauptamtlichen ist es notwendig, die Rechte und Pflichten der Freiwilligen allen zu kommunizieren. Ziel ist es, dass alle Freiwilligen selbstbestimmt innerhalb guter Rahmenbedingungen aktiv sein können. Freiwilligenkoordination sollte Partizipation organisieren, sie wirkt als Scharnier zwischen Hochengagierten und Anfänger\*innen, zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, zwischen lauten und leisen Freiwilligen.

Beteiligung und Engagement zu unterstützen heißt auch, die Sinne mit einem Blick für Diversität zu schärfen. Viele Menschen, die sich schon lange in einer Initiative engagieren, haben ein bestimmtes Bild von neuen Ehrenamtlichen im Kopf, das den jetzt Aktiven ähnelt. Dies muss aber nicht zwangsläufig so sein. Überlegt doch mal, wer eure Gruppe bereichern könnte, aber gar nicht so ist wie die bisher Engagierten – weil sie zum Beispiel aus einer anderen Altersgruppe, aus einem anderen kulturellen oder beruflichen Hintergrund entstammen. Es ist gut, sich bewusst für heterogene Gruppen zu entscheiden.

## Anerkennung

Kampagnen und Aktionen sind Feuerwerke und Leuchttürme im Organisationsalltag. Sie sind insofern attraktiv für Freiwillige, weil das Engagement von vorne herein absehbar begrenzt ist. Es beschränkt sich klar auf die Dauer der Kampagne oder den Termin der nächsten Aktion. Trotzdem braucht auch dieses Engagement von Freiwilligen einen Abschluss und eine Wertschätzung.

### *Wertschätzung heißt hier:*

- individuelle Anerkennung geben
- besonderes Engagement hervorheben und würdigen
- Engagement reflektieren und gemeinsam auswerten
- Engagement bescheinigen
- Freiwilligen danken und sie verabschieden
- Feiern bei gelungenen Aktionen

Ein wertschätzender Umgang mit den Engagierten vor, während und nach der Aktion ist selbstverständlich für eine gelingende Anerkennungskultur. Nachhaltig agierende Freiwilligenkoordinator\*innen sollten zudem die Frage im Blick behalten: Wie bleiben Freiwillige dabei? Paradoxerweise gelingt dies zum einen dadurch, dass Freiwilligenkoordinator\*innen Offenheit dafür zeigen, wenn Freiwillige ihr Engagement reduzieren oder aussteigen wollen. Ein verständnisvoller Umgang hierbei öffnet zugleich die Tür für einen Wiedereinstieg. Ein weiterer Erfolgsfaktor der Anerkennungskultur ist die Verstärkung der Bindung der Ehrenamtlichen an die Organisation.

### *Bindung an die Organisation heißt hier:*

- Wertschätzung des Engagements der Freiwilligen authentisch und individuell ausdrücken
- Freiwillige individuell begleiten und beraten
- Kummerkasten haben, Kummerkasten sein
- Vernetzung von Freiwilligen, die an der Kampagne/Aktion teilgenommen haben, anregen und Erfahrungsaustausch ermöglichen (Nachtreffen, Auswertungstreffen)
- Ehemalige informieren, auf dem Laufenden halten, Einstiege auch später ermöglichen
- Erstellen eines Newsletter, der an die Gruppenmitglieder verschickt wird
- Gruppengefühl fördern: Gruppe der Aktiven/Freiwilligen stärken, gemeinsame Events anbieten

### *Müssen wir uns jetzt alle »managen«?*

Freiwilligenmanagement ist erst einmal eine Methode. Die Anwendung einzelner Bestandteile dieser Methodik kann Freiwillige dabei unterstützen, sich besser einzubringen, ihr Engagement zu festigen und sich persönlich weiterzuentwickeln. Gute Koordination, Planung auf Augenhöhe, individuelle Begleitung und authentische

Anerkennung sind Bestandteil guten Freiwilligenmanagements und Kern gelingender ehrenamtlicher Kampagnenarbeit. Ehrenamtliche Gruppen, kleine Organisationen und Initiativen benötigen für nachhaltiges Aktivsein keine hauptamtlichen Kräfte für einen strukturierten und gut überlegten Umgang mit Freiwilligen. Sie können sich selbst »managen« und »koordinieren« und die Methoden des Freiwilligenmanagements in eine wertschätzende und empowernde Begleitungsarbeit übersetzen.

## Anmerkungen

*Dieser Beitrag ist folgender Publikation entnommen: Stiftung Mitarbeit & Bewegungstiftung (Hrsg.) »Engagement in Aktion – Ratgeber für wirkungsvolle Kampagnenführung« (Bonn, 2018):*

[https://www.mitarbeit.de/publikationen/shop/engagement\\_in\\_aktion](https://www.mitarbeit.de/publikationen/shop/engagement_in_aktion)

- (1) Vgl. Deutsches Rotes Kreuz 2013, S. 15 f. und Abb. 1.
- (2) Meist nutze ich Kampagne und Aktion synonym; wenn es besondere Gelingensbedingungen gibt, gehe ich differenziert auf Kampagnen oder Aktionen ein. Die wichtige koordinierende Person bezeichne ich durchgehend als Freiwilligenkoordinator/in: Gemeint ist damit eine Person (oder ein Team), egal ob ehrenamtlich, hauptamtlich oder gemischt, die das gesamte Spektrum der hier gezeigten Aufgaben im Blick hat.
- (3) Der Freiwilligensurvey ist die größte Untersuchung zur Zivilgesellschaft und zum freiwilligen Engagement in Deutschland. Er wird vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Auftrag gegeben und seit 1999 alle fünf Jahre zur Verfügung gestellt. Im Internet unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Freiwilligensurvey-2014-Kurzfassung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (letzter Zugriff am 14.08.2017).
- (4) Hilfreiche Tipps zum Erstgespräch gibt die Freiwilligenagentur Magdeburg. Siehe dazu im Internet unter [http://freiwilligenagentur-magdeburg.de/ocms/wp-content/uploads/2014/04/FW\\_Tipps\\_Vor-dem-Einsatz\\_Erstgespr%C3%A4ch.pdf](http://freiwilligenagentur-magdeburg.de/ocms/wp-content/uploads/2014/04/FW_Tipps_Vor-dem-Einsatz_Erstgespr%C3%A4ch.pdf) (letzter Zugriff am 14.08.2017).
- (5) Vgl. Moschner 2002, S. 8.
- (6) Vgl. Urban 2005.

## Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (2016): Freiwilliges Engagement in Deutschland - Zentrale Ergebnisse des Deutschen Freiwilligensurveys 2014 unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Freiwilligensurvey-2014-Kurzfassung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>

Deutsches Rotes Kreuz (2013): Wegweiser Ehrenamtskoordination (2013, S.15 ) Deutsches Rotes Kreuz Berlin

[http://drk-kinder-jugend-familienhilfe.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/wegweiser-ehrenamtskoordination.pdf](http://drk-kinder-jugend-familienhilfe.de/fileadmin/user_upload/PDF/wegweiser-ehrenamtskoordination.pdf)

Freiwilligenagentur Magdeburg (2016): Hinweise für Freiwillige vor einer ehrenamtlichen Tätigkeit unter

[http://freiwilligenagentur-magdeburg.de/ocms/wp-content/uploads/2014/04/FW\\_Tipps\\_Vor-dem-Einsatz\\_Erstgespr%C3%A4ch.pdf](http://freiwilligenagentur-magdeburg.de/ocms/wp-content/uploads/2014/04/FW_Tipps_Vor-dem-Einsatz_Erstgespr%C3%A4ch.pdf)

Lahn, Anette (2012): Gewusst wie – Ehrenamt gut organisieren. In: Freiwilligenkultur vor Ort und stadtwweit vernetzt. Engagement als Motor gesellschaftlicher Entwicklung. Dokumentation des Hamburger Ratschlags Stadtteilkultur. Unter <http://www.ehrenamtsbibliothek.de/literatur/pdf%5F972.pdf> (2012 S. 22)

Metzner, Christiane (2014): Freiwilligenmanagement als Instrument zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements in Nonprofit-Organisationen. Dissertation Universität Potsdam unter <https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/index/index/docId/6983>

Moschner, Barbara (2002): Altruismus und Egoismus - Was motiviert zum Ehrenamt? 2002 [https://www.unibielefeld.de/bizoooplus/diskussionspapiere/DP\\_20\\_final.pdf](https://www.unibielefeld.de/bizoooplus/diskussionspapiere/DP_20_final.pdf)

Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (2013): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Daraus die Abbildung »Prozess des Freiwilligenmanagements« unter

[http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/\\_processed\\_/csm\\_grafik\\_prozess\\_fwmanagement\\_8607885f4a.jpg](http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/_processed_/csm_grafik_prozess_fwmanagement_8607885f4a.jpg)

Paritätische Akademie (ohne Jahr): TOOLBUCH Handreichung für das Ehrenamtsmanagement – Arbeit mit Ehrenamtlichen. Unter <http://docplayer.org/5414613-Toolbuch-handreichung-fuer-das-ehrenamtsmanagement-arbeit-mit-ehrenamtlichen-arbeitsversion-herausgegeben-von-der-paritaetischen-akademie.html>

Reifenhäuser, Carola et al. (2012): Freiwilligen-Management.

Urban, Ulrike (2005): Demokratie-Baustein »Partizipation«, [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de) BLK-Programm »Demokratie lernen & leben«, 23.08.2005

<http://blk-demokratie.de/materialien/demokratiebausteine/programmthemen/partizipation-einfuehrung.html>

Wegweiser Bürgergesellschaft: Tipps für Organisationen. Unter:

<http://www.buergergesellschaft.de/mitgestalten/tipps-fuer-engagierte-organisationen/tipps-fuer-organisationen>

---

## Autorin

**Dr. Christiane Metzner** ist Politikwissenschaftlerin und arbeitet bei der Evangelischen Kirche. Dort berät sie Menschen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten und qualifiziert sie in Bereichen wie Ehrenamtskoordination oder Kommunikation. In ihrer Doktorarbeit hat sie untersucht, wie Engagementförderung gut gelingen kann.  
<http://www.ehrenamtsbibliothek.de/literatur/pdf%5F788%2Epdf>

---

## Redaktion

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)