

Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 3/2010 vom 19.02.2010

## Professionalitätsentwicklung im Freiwilligenmanagement Sozialer Arbeit – Der Beitrag der Hochschulen

*Doris Rosenkranz*

Soziale Dienste und Einrichtungen sollten die wachsende Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements ernst nehmen und als Chance für die eigene Organisation erkennen. Der Bedarf an professioneller Leitung von Freiwilligen sowie an Qualifizierungen für die Profis der Sozialen Arbeit wird zunehmen. Hochschulen sind daher besonders gefordert, die Entwicklung eines professionellen Freiwilligenmanagements in der Lehre zu begleiten. Ein erstes praxisnahes Beispiel dafür ist die Kooperation dreier bayerischer Hochschulen, die eine Weiterbildung für Profis der Sozialen Arbeit anbieten. Exemplarisch skizziert der Beitrag Implikationen der Lehre in der Sozialen Arbeit.

Professionell Freiwillige managen: für die rund 26.000 Studierenden des Studiengangs Soziale Arbeit in Deutschland, die das Statistische Bundesamt aktuell ausweist, dürfte dies keine plausible Berufsperspektive sein. Noch nicht – denn dies wird sich ändern, wie es sich aktuell bereits unter anderem in der Hospizarbeit abzeichnet. Ich vertrete die These, dass die Elemente professionellen Freiwilligenmanagements künftig zum Berufsbild der Profis in der Sozialen Arbeit gehören und auf dem Arbeitsmarkt als eigenständige Qualifizierung nachgefragt werden dürften. Die Freiwilligenmanagerin, der Ehrenamtskoordinator, die Netzwerkerin im bürgerschaftlichen Engagement werden auch in Deutschland künftig eine eigene Profession darstellen oder zumindest relevanter Teil von Stellenausschreibungen werden. Denn in Zukunft entscheidet über die erfolgreiche Positionierung am Markt auch die Fähigkeit einer Organisation, qualifizierte Freiwillige zu finden, zu halten und dabei die Qualitätsstandards für die Dienstleistungen aufrechtzuerhalten.

Auch jetzt sind Freiwillige oder Ehrenamtliche, bürgerschaftlich Engagierte oder wie immer man sie in der Praxis konkret nennt, selbstverständlich feste Ressource in vielen Sozialen Diensten und Einrichtungen. Die Ergebnisse des vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend herausgegebenen Freiwilligensurveys sind inzwischen fast schon Allgemeingut: nahezu jeder dritte Bürger Deutschlands über 14 Jahre engagiert sich demnach ehrenamtlich in den verschiedensten Bereichen von Altenarbeit über Naturschutz bis hin zum Sport.

Im Sinne des Soziologen Robert D. Putnam sind diese Zahlen als Stärkung des Sozialkapitals einer Gesellschaft zu verstehen. Der Idealtyp des ´aktiven Bürgers´ engagiert sich für die Gemeinschaft ohne auf monetäre Entschädigung zu setzen.

Doch auch dieser potentiell ´aktive´ Bürger muss häufig erst aktiviert, muss gewonnen und betreut werden, wenn er im Rahmen bestehender Institutionen und Wohlfahrtsverbände effektiv mitarbeiten soll. Und es zeichnet sich ab, dass die Akquise von Ehrenamtlichen künftig eher schwieriger werden wird. Künftig stellen sie – ökonomisch betrachtet – allein schon aus demographischen Gründen ein knappes und begehrtes Gut dar, um das mehrere Dienstleister werben werden.

Unter Freiwilligenmanagement soll daher hier der gesamte strategische und operative Prozess der Auswahl, Begleitung, Führung, Anerkennung und auch Verabschiedung von Freiwilligen im Zusammenspiel einer Sozialen Organisation verstanden werden (vgl. Biedermann 2002).

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist das Engagement der Hochschulen insbesondere in drei Bereichen zu fördern und scheint mir von hoher Relevanz nicht nur für die künftige Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements, sondern vor allem für die professionelle Konzeption von Strukturen, in denen dies gelingen kann.

## 1. Stärkere Einbettung des Thema in die grundständige Ausbildung

Die Entwicklung der Sozialen Arbeit als Beruf ist historisch stark mit dem Ehrenamt verbunden und insbesondere in Deutschland unter dem Aspekt der wissenschaftlichen Professionalisierung zu charakterisieren (vgl. Engelke 2003). Lässt man Spezifika der einzelnen Hochschulen und Bundesländer außer Acht, kann man dennoch davon ausgehen, dass die vielseitigen Inhalte des Studiums der Sozialen Arbeit bisher bereits im Kern für viele Aufgaben qualifizieren, die im Rahmen des Freiwilligenmanagements gefragt sind.

Die Qualität und der Erfolg von sozialen Dienstleistungen hängen untrennbar von der Ausführung der Leistungserbringer ab. Bevor eine Dienstleistung für die Nutzer optimiert werden kann, muss sie zuerst den Mitarbeitern verdeutlicht werden. Der »Job« muss gewissermaßen zuerst den Mitarbeitern verkauft werden, bevor die Dienstleistung an den Kunden verkauft werden kann. Oder in diesem Fall: Die Mitarbeiter müssen von der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen überzeugt sein, bevor der erste Ehrenamtliche gewonnen werden kann. Daher richtet sich die Aufmerksamkeit von Dienstleistungsbetrieben auf die so genannte Erbringungsqualität, d.h. auf die Wahrnehmung der Dienstleistung aus Sicht des Kunden oder Klienten, aber eben auch der Ehrenamtlichen (vgl. Burmann, Meffert, Kirchgeorg 2007).

Die Hochschulen sind daher gefordert, diese Aspekte im Rahmen ihrer Lehrangebote zu integrieren, wenn sie Freiwilligenmanagement als Teil der professionellen Ausbildung ihrer Studierenden sehen. So könnte künftig z.B. im Studium Soziale Arbeit im Fach ´Recht´ bereits die juristische Situation von Ehrenamtlichen thematisiert werden, im Bereich ´Soziologie´ stärker die Perspektive der Sozialstruktur und der sozialen Disparitäten und Milieus, im Feld ´Psychologie´ und Handlungslehre stärker die Aspekte einer Zusammenarbeit mit Ehren-

und Hauptamtlichen (Anerkennungskultur, Konfliktdynamik, Motivation etc.), im Fach »Ökonomie« Fragen der Bilanzierung ehrenamtlicher Mitarbeit. Da auch Sozialpädagogen künftig zunehmend Bildungsangebote für Ehrenamtliche durchführen, ihre Zielgruppen vorstellen, bekommen Kenntnisse in Projektmanagement und Öffentlichkeitsarbeit noch stärkere Bedeutung. Und da Qualitätsentwicklung mit, trotz oder wegen der Mitarbeit von Ehrenamtlichen an Relevanz gewinnt, sind Kenntnisse in empirischen Forschungsmethoden unabdingbar, um Evaluationen selbst durchzuführen oder sie zumindest nachvollziehen zu können. Wichtiger werden künftig auch Kenntnisse der Erwachsenenbildung werden (Habeck 2009).

## 2. Weiterbildung

Aus oben genannter Perspektive rückt sehr viel deutlicher die Rolle der hauptamtlichen Mitarbeiter/innen in den Fokus der Aufmerksamkeit. Sie müssen nicht nur an der Optimierung von Arbeitsprozessen beteiligt, sondern vor allem auch nach Ende ihrer Ausbildung systematisch für ihren Umgang mit Ehrenamtlichen vorbereitet und trainiert werden. Für diese Form der Mitarbeiterorientierung bietet das Konzept des arbeitsplatzbezogenen Lernens eine plausible Lösung an.

### *Workplace Learning*

Im Unterschied zu Berufen mit vorwiegend therapeutischer Orientierung wie Ärzten oder Psychotherapeuten gibt es in der Sozialen Arbeit kaum eine Tradition des arbeitsplatzbezogenen Lernens. Der Hochschulabschluss verbunden mit einer staatlichen Anerkennung genügt, um zum Beispiel für intensive Einzelfallhilfe in Familien als qualifiziert zu gelten. Ob eine systematische Einführung in einen Arbeitsplatz erfolgt, hängt vom einzelnen Betrieb ab. Inwiefern Sozialarbeiter für sich selbst eine Notwendigkeit von Zusatzqualifikationen sehen, ist bisher (meist) eine persönliche Entscheidung.

Der zweite notwendige Schritt als eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im bürgerschaftlichen Engagement ist daher die systematische Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter. Dafür muss Lernen jedoch neu konzipiert werden. Es kann nicht länger um ein Lernen auf Vorrat (*Learning in Advance*) gehen, bei dem es ein Problem des Betriebes und der MitarbeiterInnen bleibt, seine Anwendbarkeit zu klären. Die betrieblichen Anforderungen zielen eindeutig auf ein Lernen nach Bedarf (*Learning on Demand*), das an Weiterbildungsangebote neue Ansprüche stellt. Exemplarisch ist daher eine neue Fort- und Weiterbildung zu sehen, die erstmalig in dieser Form für den Bereich des Managements Bürgerschaftlichen Engagements angeboten wird.

In der Kooperation dreier bayerischer Fachhochschulen wird erstmals eine Fort- und Weiterbildung für Profis der Sozialen Arbeit angeboten, die den Teilnehmern die Möglichkeit bietet, eine spezifische Projektidee aus der Perspektive verschiedener Module zu hinterfragen und über den Projektzeitraum von 10 Monaten zu entwickeln. An diesem innovativen Projekt beteiligt sind die Evangelische Fachhochschule Nürnberg, die Katholische Stiftungsfachhochschule München sowie die Staatliche Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt. Als Partner konnte zudem das Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern gewonnen werden. Unterstützt wird das Projekt durch das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen.

Die Seminare werden von erfahrenen Hochschullehrern und Praktikern gestaltet und vermitteln neben Inhalten der Organisationsentwicklung, der rechtlichen Gestaltung, der Personalentwicklung auch Methoden der Evaluation sowie u.a. Strategien der Öffentlichkeitsarbeit, der Vernetzung sowie der Finanzierung. Weitere Informationen sind im Internet abrufbar unter [www.hochschul-kooperation-ehrenamt.de](http://www.hochschul-kooperation-ehrenamt.de). Wie sehr dieses Angebot offenbar den Bedarf trifft, zeigt das große Interesse von Nachfragern aus dem ganzen Bundesgebiet.

### **Master-Studium**

Im universitären Bereich gibt es bereits wichtige und vielversprechende Ansätze wie den Masterstudiengang »Nonprofit Management and Governance« am Centrum für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg. Wann es zudem neben den zahlreichen Angeboten für einen Masterstudiengang »Sozialmanagement« den ersten »Master of Volunteers Management« an einer deutschen Hochschule geben wird, hängt sicher auch von der Entwicklung des Arbeitsmarktes ab. Es ist davon auszugehen, dass in dem Maße, in dem sich die Aufwendungen für einen Master-Abschluss künftig in Form von höheren, interessanteren etc. Positionen und/oder höherem Einkommen noch stärker amortisieren, die Nachfrage nach solchen Zusatzqualifikationen wachsen und das Angebot sich entsprechend diversifizieren wird.

In Erfahrung zu bringen, in welchem Umfang und Zeitraum derartige Abschlüsse in der Praxis konkret nachgefragt werden, wäre Aufgabe einer empirischen Situationsanalyse, die verstärkt die Arbeitsfelder und den Bedarf Sozialer Dienste und Einrichtungen, aber auch der Kommunen und Verwaltungseinrichtungen eruiert. Insofern wäre ein entsprechend fundierter Studiengang auch eine gute Voraussetzung für ein drittes Feld, auf dem die Hochschulen noch stärker gefordert sind.

### **3. Engagement-Forschung**

Auch jenseits des Freiwilligensurveys gibt es inzwischen zahlreiche Studien zu Struktur und Umfang bürgerschaftlichen Engagements, insbesondere des Ehrenamts. Und viele sind dem anwendungsorientierten Bedarf der auftraggebenden Organisation geschuldet, manche wirken eher »selbstgestrickt«, ein einheitliche Linie ist kaum zu erkennen, beginnend meist schon mit der Problematik der Begrifflichkeiten. Umso notwendiger scheint hier die Fundierung einer spezifischen Engagementforschung, die wissenschaftliche Paradigmen zugrundelegt. Gleichzeitig wäre es wünschenswert, hier auch stärker eine praxisbezogene Perspektive mit zu berücksichtigen, wie sie etwa an den Hochschulen für angewandte Forschung gelehrt wird.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung trägt diesem Gedanken mit seiner SILQUA-Forschungslinie Rechnung und hat hier erste Möglichkeiten geschaffen, sich mit der empirisch fundierten Analyse auch im Bereich der Engagementforschung auseinanderzusetzen. Ein Beispiel hierfür ist das empirische Projekt »Freiwilligenmanagement« (2009-2012) an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt, bei dem im Rahmen einer standardisierten Vollerhebung in einer Pilotregion die Unterstützungssysteme für Senioren erhoben werden, kleinräumige demographische Projektionen diese Ergebnisse weiterführen und in Weiterbildungsangeboten zusammenfassen. Insgesamt werden damit z.B. in diesem Projekt Strukturen eruiert, die niedrigschwellige Hilfe- und Unterstützungssysteme fördern und damit eine Integration von professionellen und nichtprofessionellen

Strukturen ermöglichen. Dies ist im Sinne einer Sozialen Innovation zu verstehen und eröffnet über die empirische Validierung und die demographischen Projektionen auch einen Blick in die Planungszukunft sozialer Dienstleister. Auch dies ist als eine Aufgabe der Hochschulausbildung für Soziale Arbeit anzusehen – und bildet die Basis für künftige Strukturen im »Freiwilligenmanagement«.

## Literatur

---

Biedermann, Ch. (2002): Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren. Eine Handlungsanleitung. In: Doris Rosenkranz; Angelika Weber (Hg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Weinheim: Juventa, 79-88

Burmann, C.; Meffert, H.; Kirchgeorg, M. (2007): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler

Engelke, E. (2003). Die Wissenschaft Soziale Arbeit. Werdegang und Grundlagen. Freiburg i. Br.: Lambertus

Habeck, Sandra (2009): Freiwilligenmanagement: professionelle Leitung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen. In: Wolfgang Seitter (Hg.): Professionalitätsentwicklung in der Weiterbildung, 71–94. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Putnam, R. D. (1993): Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy, Princeton University Press.

Rosenkranz, D.; Schill, J. (2009): Ehrenamtsmanagement. Aktivierung der Aktiven. In: Sozialwirtschaft, 3, 26–28

## Autorin

---

**Prof. Dr. Doris Rosenkranz** ist seit 1998 Professorin für Sozialmanagement an der Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt. Sie forscht seit vielen Jahren zum Freiwilligenmanagement, u.a. als Fellow an der Harvard University, Cambridge, USA, und betreute zahlreiche praxisorientierte empirische Evaluationsprojekte zum Thema Freiwilligenarbeit.

### Kontakt:

Prof. Dr. Doris Rosenkranz  
Sozialmanagement  
Hochschule für angewandte Wissenschaften  
Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt  
Münzstr. 12  
97070 Würzburg  
E-Mail: [doris.rosenkranz@fhws.de](mailto:doris.rosenkranz@fhws.de)

## Redaktion Newsletter

---

Stiftung MITARBEIT  
Wegweiser Bürgergesellschaft  
Redaktion Newsletter  
Bornheimer Str. 37  
53111 Bonn  
E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)