

## **Akquise und Bindung von ehrenamtlichen Mitgliedern in Vereinen und NGOs**

- Ausarbeitung -



## **Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages**

Verfasser/in: [REDACTED]

Aquise und Bindung von ehrenamtlichen Mitgliedern in Vereinen und NGOs

Ausarbeitung WD 1 - 132/07

Abschluss der Arbeit: 28. August 2007

Fachbereich WD 1: Geschichte, Zeitgeschichte und Politik

Telefon: [REDACTED]

Ausarbeitungen und andere Informationsangebote der Wissenschaftlichen Dienste geben nicht die Auffassung des Deutschen Bundestages, eines seiner Organe oder der Bundestagsverwaltung wieder. Vielmehr liegen sie in der fachlichen Verantwortung der Verfasserinnen und Verfasser sowie der Fachbereichsleitung. Die Arbeiten der Wissenschaftlichen Dienste sind dazu bestimmt, Mitglieder des Deutschen Bundestages bei der Wahrnehmung des Mandats zu unterstützen. Der Deutsche Bundestag behält sich die Rechte der Veröffentlichung und Verbreitung vor. Diese bedürfen der Zustimmung des Direktors beim Deutschen Bundestag.

## **Inhaltsverzeichnis**

A blue square containing the white letter 'W'.

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Vorbereitung/ Bedarfsplanung</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Akquise (Mitarbeitergewinnung)</b>	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>Einbindung</b>	<b>5</b>
<b>5.</b>	<b>Betreuung</b>	<b>6</b>
<b>6.</b>	<b>Der Prozess des „Freiwilligen-Managements“</b>	<b>8</b>
<b>7.</b>	<b>Anlagenverzeichnis</b>	<b>9</b>
<b>8.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>10</b>

## 1. Einleitung

Das Ehrenamt im ursprünglichen Sinne ist ein mit Ansehen verbundenes, freiwilliges öffentliches Amt, das unentgeltlich (meist im Rahmen von Vereinigungen, Institutionen oder Initiativen) ausgeübt wird und von bestimmter Dauer und Regelmäßigkeit gekennzeichnet ist. Inzwischen werden neben der Bezeichnung ehrenamtliches Arbeiten auch die Begriffe bürgerschaftliches Engagement, gesellschaftliches Engagement, Bürgerarbeit, Freiwilligenarbeit, Volunteering oder freiwilliges Engagement benutzt. Ehrenamtliche Tätigkeit steht heute im Allgemeinen für das unentgeltliche Arbeiten im gemeinnützigen Bereich. Es dient der Verbesserung der Lebenslagen einzelner Personen, der Allgemeinheit oder dem Schutz der natürlichen Lebensgrundlage der Menschen. Gleichzeitig leistet es einen Beitrag zur Förderung der Solidarität und des Gemeinsinns der Gesellschaft.<sup>1</sup>

Für Vereine und NGOs sind Freiwillige oftmals eine unschätzbar wertvolle Ressource. Die gut organisierte Einbindung bzw. das „Management“ der Freiwilligen ist unverzichtbar. In vielen Organisationen gibt es mittlerweile „Freiwilligenmanager“ oder den Aufgabenbereich „Freiwilligenkoordination“.

## 2. Vorbereitung/ Bedarfsplanung

Die Einbindung von freiwilligen Mitarbeitern setzt voraus, dass vorab innerhalb der Institution oder NGO die notwendigen inhaltlichen und organisatorischen Voraussetzungen im Rahmen einer **Bedarfsabschätzung** geschaffen wurden.<sup>2</sup> Vor der Anwerbung muss bereits geklärt worden sein, welche konkreten Aufgaben vergeben werden sollen und welche Erwartungen und Verpflichtungen damit verbunden werden. Der Einsatzbereich, der Bedarf und die konkreten zukünftigen Aufgaben müssen definiert sein. Die Mitarbeit von Freiwilligen kann nicht aufgrund eines spontanen Beschlusses sofort umgesetzt werden. Es ist eine grundsätzliche Positionierung zum zukünftigen Stellenwert der Freiwilligen für die Organisation erforderlich. Prioritäten müssen geklärt, Vorhaben und Ziele festgelegt und in eine verbindliche Strategie eingebunden werden.<sup>3</sup> Die Einschätzung des Bedarfs an Freiwilligenarbeit, der voraussichtlich erforderliche Zeitaufwand und die Festsetzung adäquater Rahmenbedingungen (zum Beispiel bezüglich Versicherung oder Aufwandsentschädigungen) müssen eindeutig definiert werden.<sup>4</sup> Ehrenamtliche können entweder für ein zeitlich begrenztes Projekt eingesetzt werden

---

<sup>1</sup> Zur historischen Entwicklung des Ehrenamtes siehe zum Beispiel: Brockhaus Enzyklopädie Online „Ehrenamt“. [http://www.brockhaus-encyklopaedie.de/be21\\_article.php](http://www.brockhaus-encyklopaedie.de/be21_article.php) [Stand: 27. 08. 2007].

<sup>2</sup> Kegel (2002), 96f.

<sup>3</sup> Kegel (2002), 96.

<sup>4</sup> Kegel (2002), 96.

oder längerfristig in die Arbeit der Organisation eingebunden werden. Die Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche müssen klar erkennbar sein.

Vorteilhaft ist es, in dieser ersten Phase Leitlinien oder Grundsätze zu entwickeln, die als allgemeine Arbeitsgrundlage für das „**Freiwilligenmanagement**“, für die Koordination der ehrenamtlichen Tätigkeit und für die effiziente Einbindung in das Unternehmen dienen können. Der Einsatz der Ehrenamtlichen muss für die Organisation bzw. den Verein nützlich und für die Freiwilligen attraktiv sein und darf nicht mit der Arbeit der Hauptamtlichen kollidieren. Finanzielle und personalbezogene Ressourcen müssen eingeschätzt werden. Dafür sind organisationsinterne Bemühungen ebenso erforderlich wie eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem Stellenwert des Ehrenamtlichen für die Institution. Das freiwillige Engagement muss als eine Form der kompetenten sozialen Arbeit aufgefasst werden. Ehrenamtliche sind meistens keine Laien, die amateurhaft eine gemeinnützige Arbeit verrichten, sondern hoch qualifizierte Freiwillige, die ihre Aufgaben genauso effizient erledigen wie hauptamtliche.<sup>5</sup>

### 3. Akquise (Mitarbeitergewinnung)

Die Mehrzahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter kommt über persönliche Kontakte bzw. persönliche Ansprache zu ihrem Engagement. Die **Anwerbung** kann aber ebenso durch Werbung, Zeitungsannoncen, Freiwilligenagenturen oder anderen Werbemedien (z. B. Internet) erfolgen. Die Werbebotschaft sollte bereits Gewinn, Nutzen und Sinn des Engagements für beide Seiten erkennbar machen. Die Werbestrategie muss dafür eine überzeugende Botschaft vermitteln und den Bürger gezielt ansprechen. Gleichzeitig ist es sinnvoll, den Hindernissen entgegenzuwirken, die von einem ehrenamtlichen Engagement abhalten könnten (z. B. Fahrtkostenerstattung, aber auch Berührungsängste, Zweifel an der eigenen Kompetenz). Der Zugang zur Organisation muss durch einen konkreten Ansprechpartner erleichtert werden. Häufig bietet es sich an, auf Beratungs- und Vermittlungsdienste der Freiwilligenagenturen zurückzugreifen.

In der Regel werden Bewerbungs- und **Vorstellungsgespräche** durchgeführt. Diese dienen dem beidseitigen Kennenlernen und dem Abgleichen der gegenseitigen Erwartungen, Interessen und Kompetenzen (so genanntes *matching*). Nicht ungewöhnlich ist die Vereinbarung einer Probezeit.

### 4. Einbindung

Für eine gute Einbindung ist die Unterstützung durch die Organisationsleitung unabdingbar. Es muss eine Infrastruktur geschaffen werden, in der die Interessen der freiwilligen

---

<sup>5</sup> Kegel (2002), 90.

ligen Mitarbeiter vertreten werden. Dafür sollte ein dauerhafter Ansprechpartner und Koordinator verbindlich festgelegt werden (**Freiwilligenkoordinator**). Dieser sollte die Arbeit der ehrenamtlichen Mitarbeiter planen, koordinieren, überprüfen, weiterentwickeln und für die Anerkennung der Leistung sorgen. Der Freiwilligenkoordinator sollte eine Mittlerrolle zwischen den Freiwilligen und der Organisation übernehmen und darüber hinaus Lobbyarbeit für freiwilliges Engagement leisten.<sup>6</sup>

Die **Orientierung** durch ein Einführungsprogramm ermöglicht die Erläuterung der Organisationsstruktur und erleichtert die Einarbeitung des Ehrenamtlichen. Die Vermittlung von praxisbezogenen Informationen und von Kenntnissen, aber auch das persönliche Vorstellen der Mitarbeiter muss fester Bestandteil der Einarbeitung sein. Zugehörigkeitsgefühl und Identifikation mit den Grundsätzen, Zielen und Visionen der Organisation fördern eine nachhaltige Zusammenarbeit.<sup>7</sup>

Die Arbeit erfolgt in der Regel unentgeltlich. Das „Gehalt“ ist die **Anerkennung** des Einsatzes. Die Ehrenamtlichen haben einen Anspruch auf diese Anerkennung. Für die Motivation ist es wichtig, dass die Form der Anerkennung vorab (zum Beispiel im Vorstellungsgespräch) verbindlich vereinbart wird. Im Gegenzug können von den freiwilligen Mitarbeitern inhaltliche Zusagen erwartet werden, wie zum Beispiel die Einhaltung zeitlicher Absprachen, die Wahrung der Schweigepflicht oder die angemessene Nutzung bereitgestellter Ressourcen.<sup>8</sup> Eine Bürokratisierung ist zu vermeiden. Das Ehrenamt muss ein Gegenpol zu beruflichen Leistungsansprüchen bleiben, Leistungsdruck sollte daher entgegengewirkt und die Zufriedenheit der Mitarbeiter gefördert werden.

## 5. Betreuung

Individuelle Erwartungen müssen bei freiwillig Tätigen besonders berücksichtigt werden. Das Aufeinanderabstimmen der Interessen der Organisation und der Ehrenamtlichen ist außerordentlich wichtig. Freiwillige sind keine „Lückenbüßer“ und sie werden nicht zur Kostentlastung der Organisation eingebunden; ihr Engagement hat einen ideellen und sozialen Wert. Daher muss den ehrenamtlich tätigen Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen einzubringen. Andererseits ist es auch von gegenseitigem Nutzen, wenn diese Fähigkeiten erweitert bzw. vertieft werden können.<sup>9</sup> Bei einem **Einführungsprogramm** können vorhandene Fähigkeiten und Fertigkeiten erprobt und gegebenenfalls erlernt werden. Durch Erfah-

---

<sup>6</sup> Biedermann (2000), 111.

<sup>7</sup> Biedermann (2000), 119.

<sup>8</sup> Kegel (2002), 99.

<sup>9</sup> Bürger engagieren sich nicht zuletzt, um sich persönlich oder beruflich weiterzuentwickeln oder weil sie auf der Suche nach Einstiegsmöglichkeiten sind. Biedermann (2000), 120.



rungsaustausch und Gruppenarbeit können Ehrenamtliche eingearbeitet und zügig in die Organisation eingebunden werden. Externe **Aus- und Fortbildungen** können dabei ebenfalls hilfreich sein.

Während der gesamten Arbeitszeit sollten die Ehrenamtlichen begleitet und unterstützt werden. Motivation, Anerkennung, aber auch die beiderseitige Einhaltung der Rahmenbedingungen sind unabdingbar. Im Idealfall sind die Ehrenamtlichen in Entscheidungsprozessen mit eingebunden. Gemeinsam können Arbeitsabläufe gezielt überarbeitet, Probleme gelöst und gegebenenfalls Alternativen geschaffen werden. Ein offenes Arbeitsklima, das Austausch und Kommunikation fördert, trägt zur nachhaltigen Einbindung der Ehrenamtlichen erheblich bei. Regelmäßige Gespräche, „Standortbestimmungen“<sup>10</sup> beugen einem „burn-out“ oder einer Unterforderung vor. Zur Motivation können zeitlich abgesteckte Vorhaben bewertet und die Erfolge der Freiwilligen überprüft werden. Dabei muss stets die individuelle Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung der Freiwilligen berücksichtigt und eine Überlastung vermieden werden.

Eine regelmäßige **Evaluation** ist sinnvoll. Dies kann durch Supervisionen, Teambesprechungen, Fragebögen oder ähnliches verwirklicht werden. Die Ergebnisse einer solchen Evaluation können auch eine externe Bedeutung erlangen, wenn sie als Rechtfertigung gegenüber Kostenträgern dienen oder zu Werbezwecken eingesetzt werden.

Die Anerkennung des Engagements ist unabdingbar.<sup>11</sup> Neben der spontanen und unmittelbaren Danksagung ist eine Würdigung des Einsatzes erforderlich, um eine weitere erfolgreiche Mitarbeit zu garantieren. Ein „**Anerkennungssystem**“ sollte etabliert werden.<sup>12</sup> Mindestvoraussetzung ist der freundliche und teamorientierte Umgang in der alltäglichen Arbeit. Anerkennung bedeutet aber auch, dass die Freiwilligen selbständig und verantwortungsvoll handeln können und sich als gleichberechtigte Mitarbeiter fühlen. Zugehörigkeit und Teamgeist sind weitere Formen der Anerkennung. Daneben tragen Aufwandsentschädigung, Versicherungsschutz und Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten deutlich zur Anerkennung bei. Eine sorgfältige Beurteilung und Referenz für die berufliche Zukunft sind ebenfalls wirksame Belohnungen, wie auch die angemessene Verabschiedung, wenn ein Ehrenamtlicher die Institution verlässt. Außerdem kann Lobbyarbeit<sup>13</sup> für das Ehrenamt als solches eine Anerkennung für den Einzelnen bedeuten, wenn sich dieser dadurch in seinem Tun bestätigt fühlt.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Biedermann (2000), 122.

<sup>11</sup> Siehe dazu schon Seite 5.

<sup>12</sup> Biedermann (2000), 123.

<sup>13</sup> Beispielhaft für eine vielbeachtete Lobbyarbeit war das von den Vereinten Nationen ausgerufene Internationale Jahr der Freiwilligen 2001.

<sup>14</sup> Siehe zur notwendigen Lobbyarbeit Bönnte (2002), 43.

Ein systematisches „**Freiwilligen-Management**“<sup>15</sup> wird seit einigen Jahren in vielen Organisationen und Verbänden umgesetzt. Die Aufgaben dieses Managements erstrecken sich von der Vorbereitung (Bedarfsabschätzung) über die Anwerbung, Betreuung und Einarbeitung bis zur Auswertung und Anerkennung. Das Freiwilligen-Management wird in das interne Netzwerk aus Vorstand, Geschäftsführung, Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen einbezogen und muss von diesen Gruppen unterstützt werden. Auf diese Weise kann eine Einbindung der Ehrenamtlichen in die Organisation bzw. den Verein gesichert werden.<sup>16</sup>

## 6. Der Prozess des „Freiwilligen-Managements“<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Der Begriff ist rechtlich geschützt.

<sup>16</sup> Näheres dazu siehe Anlage.

<sup>17</sup> Aus Kegel (2002), 95.



**7. Anlagenverzeichnis**

Wegweiser-buergergesellschaft.de. Umgang mit Freiwilligen. Praxisbezogener Leitfa-  
den für die Anwerbung und Einbindung von Freiwilligen.  
<http://buergergesellschaft.de/104251/> [Stand: 27.08.2007].

Anlage 1

## 8. Literaturverzeichnis

Biedermann, Christiane (2000). Was heißt Freiwillige managen? – Grundzüge des Freiwilligen-Managements. In: Nährlich, Stefan/ Zimmer, Annette (Hrsg.). Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen. Seite 107-128.

Biedermann, Christiane (2000b). Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren. Eine Handlungsanleitung. In: Nährlich, Stefan/ Zimmer, Annette (Hrsg.). Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen. Seite: 79-87.

Bönte, Andreas (2002). Gutes tun – und darüber schweigen? Überlegungen zur Öffentlichkeitsarbeit. In: Rosenkranz, Doris/ Weber, Angelika (Hrsg.) (2002). Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. München. Seite 43-50.

Kegel, Thomas (2002). Gute Organisation vorausgesetzt. Aufgaben für das Management von Volunteers. In: Rosenkranz, Doris/ Weber, Angelika (Hrsg.) (2002). Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. München. Seite 89-101.

### Weiterführende Literatur

Geisen, Richard/ Mühlbauer, Bernd H. (Hrsg.) (2002). Die Ehrenamtlichen. Sozialkultur, Recht und Praxis der Freiwilligenarbeit. Münster.

Informationen, Tipps und Praxishilfen für das Freiwilligen-Management: <http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de/> [Stand: 27.08.2007].