

Theorie und Empirie Lebenslangen Lernens

RESEARCH

Sandra A. Habeck

# Freiwilligen- management

Exploration eines erwachsenen-  
pädagogischen Berufsfeldes



Springer VS

---

# Theorie und Empirie Lebenslangen Lernens

## Herausgegeben von

Ch. Hof, Frankfurt/Main, Deutschland

J. Kade, Frankfurt/Main, Deutschland

H. Kuper, Berlin, Deutschland

S. Nolda, Dortmund, Deutschland

B. Schäffer, München, Deutschland

W. Seitter, Marburg, Deutschland

Mit der Reihe verfolgen die Herausgeber das Ziel, theoretisch und empirisch gehaltvolle Beiträge zum Politik-, Praxis- und Forschungsfeld *Lebenslanges Lernen* zu veröffentlichen. Dabei liegt der Reihe ein umfassendes Verständnis des Lebenslangen Lernens zugrunde, das gleichermaßen die System- und Organisationsebene, die Ebene der Profession sowie die Interaktions- und Biographieebene berücksichtigt. Sie fokussiert damit Dimensionen auf unterschiedlichen Aggregationsniveaus und in ihren wechselseitigen Beziehungen zueinander. Schwerpunktmäßig wird die Reihe ein Publikationsforum für NachwuchswissenschaftlerInnen mit innovativen Themen und Forschungsansätzen bieten. Gleichzeitig ist sie offen für Monographien, Sammel- und Tagungsbände von WissenschaftlerInnen, die sich im Forschungsfeld des Lebenslangen Lernens bewegen. Zielgruppe der Reihe sind Studierende, WissenschaftlerInnen und Professionelle im Feld des Lebenslangen Lernens.

[www.TELL.de](http://www.TELL.de)

**Herausgegeben von**

Christiane Hof  
Goethe-Universität  
Frankfurt/Main

Jochen Kade  
Goethe-Universität  
Frankfurt/Main

Harm Kuper  
Freie Universität Berlin

Sigrid Nolda  
Technische Universität Dortmund

Burkhard Schäffer  
Universität der Bundeswehr München

Wolfgang Seitter  
Philipps-Universität Marburg

---

Sandra A. Habeck

# Freiwilligenmanagement

Exploration eines erwachsenen-  
pädagogischen Berufsfeldes

Sandra A. Habeck  
Philipps-Universität Marburg  
Deutschland

Dissertation am Fachbereich Erziehungswissenschaften, Philipps-Universität Marburg,  
2014

Der Druck dieses Buches wurde freundlicherweise durch Mittel der Wilhelm Hahn  
und Erben-Stiftung und der Universitätsstiftung der Philipps-Universität Marburg  
gefördert.

ISBN 978-3-658-07401-2

ISBN 978-3-658-07402-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-07402-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-vs.de](http://www.springer-vs.de)

## Geleitwort

Im Zuge der Hinwendung zu den vielfältigen Formen lebenslangen Lernens kommen neue Lernorte und damit auch neue pädagogische Berufsfelder in den Blick. Ihre empirische Analyse ermöglicht dabei nicht nur Einblicke in die vielfältigen Formen Lebenslangen Lernens, sondern auch in die Organisationsformen erwachsenenpädagogischer Arbeit.

Die vorliegende Arbeit widmet sich dem Feld der Freiwilligenarbeit. Eingebettet in die sozialpolitische Debatte um das Ehrenamt lassen sich seit Mitte der 1980er Jahre vielfältige Veränderungen ehrenamtlichen Engagements feststellen. Diese manifestieren sich auch in der Entwicklung unterschiedlichster Formen von Freiwilligenarbeit sowie in der Etablierung organisatorischer Maßnahmen, um ehrenamtliche Mitarbeiter gewinnen und halten zu können. Die dabei entstandenen Angebote der Begleitung und Schulung nimmt Sandra Habeck unter dem Label des Freiwilligenmanagements in den Blick.

Dieses etabliert sich – so die zentrale These der Autorin – als ein neues erwachsenenpädagogisches Berufsfeld. Anspruch und Leistung der vorliegenden Arbeit ist dabei die theoretische und empirische Analyse und Differenzierung dieses Feldes.

Aus der Perspektive verschiedener Akteursgruppen ermöglicht sie differenzierte Einblicke in Aufgabenbereiche, Problemlagen und Herausforderungen des Freiwilligenmanagements.

Darüber hinaus eröffnen ihre theoretisch geleiteten Fokussierungen wichtige Perspektiven nicht nur für die weitere Organisations- und Professionsforschung, sondern auch für die Analyse des Systems Lebenslangen Lernens.

Christiane Hof

## Danksagung

Den Personen, die mich beim Dissertationsprojekt „Freiwilligenmanagement“ auf vielfache Weise fachlich und persönlich unterstützt haben, bin ich von Herzen dankbar. Einige von ihnen möchte ich an dieser Stelle besonders erwähnen.

Eine außerordentlich gute Betreuung und Beratung wurde mir durch Prof. Dr. Wolfgang Seitter zuteil. Durch Prof. Seitters konstruktive Fragen und Anmerkungen sowie durch seinen analytischen Blick erhielt ich vielerlei Anregungen für das Forschungsvorhaben. Herzlichen Dank!

Herrn Prof. Dr. Benno Hafeneger danke ich für die Bereitschaft zur Übernahme der Zweit-Begutachtung. Außerdem ist eine frühe Wurzel zur Forschungs-idee in den Impulsen und Erfahrungen aus meiner studentischen Mitarbeit in dem von ihm geleiteten Forschungs- und Qualifizierungsprojekt „Jugendverbände als zivilgesellschaftliche Akteure“ zu sehen.

Für die Durchführung der Studie waren Interviews eine maßgebliche Grundlage. Allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern, die sich bei der Interviewstudie beteiligt haben, danke ich vielmals für ihre Offenheit und ihre Ausführungen zum Freiwilligenmanagement. Für die technische Umsetzung des Layouts danke ich Ilonca Merte herzlich. Ich profitierte bei der Auswertung und Ergebnisdarstellung außerdem vom inhaltlichen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen sowie von engagierten Diskussionen bei der Präsentation von ersten Ergebnissen. Prozessbegleitend inspirierten mich u.a. Fachgespräche mit Dr. Christine Hartig und Dr. Alexandra Brutzer mit ihren jeweiligen Perspektiven auf das Forschungsprojekt. Nicht zuletzt waren mir meine Familie sowie gute Freunde wertvolle Begleiter. Vielen Dank!

# Inhalt

Geleitwort .....	5
Danksagung .....	7
<b>1 Einführung und Vorschau .....</b>	<b>13</b>
<i>HINTERGRUND UND AUSGANGSLAGE</i>	
<b>2 Theoriehorizont Engagementforschung. Aktuelle Entwicklungen und Diskurse um bürgerschaftliches Engagement und Freiwilligenmanagement .....</b>	<b>23</b>
2.1 Vielfältiges Engagement – Bewusst wählende Freiwillige. Vom Wandel des ehrenamtlichen Engagements in Deutschland .....	23
2.2 Freiwilligenmanagement als Antwort auf den Wandel des ehrenamtlichen Engagements. Organisationsstrategische, -kulturelle und -strukturelle Anforderungen .....	31
2.3 Freiwilligenmanagement – ein Beruf mit Zukunft .....	36
2.4 Freiwilligenmanagement als Forschungsgegenstand im Kontext von Engagementforschung .....	45
<b>3 Erwachsenenpädagogische Professionsforschung als theoretischer Rahmen des Berufsfeldes Freiwilligenmanagement ...</b>	<b>51</b>
3.1 Erwachsenenpädagogik als professionstheoretischer Rahmen für das Berufsfeld Freiwilligenmanagement .....	51
3.2 Berufsstrukturelle Parallelitäten .....	54
3.3 Reflexionsanlässe und Spannungsfelder im Freiwilligenmanagement ...	60
3.4 Freiwilligenmanagement als aufzugreifender Forschungsgegenstand in der erwachsenenpädagogischen Professionsforschung .....	62
<b>4 Das erwachsenenpädagogische Berufsfeld Freiwilligenmanagement – Ausgangslage und offene Fragen zum Forschungsgegenstand .....</b>	<b>65</b>

*EMPIRISCHE STUDIE „FREIWILLIGENMANAGEMENT. EXPLORATION EINES ERWACHSENENPÄDAGOGISCHEN BERUFSFELDES“*

<b>5</b>	<b>Design und methodisches Vorgehen.....</b>	<b>71</b>
5.1	Qualitative Analyse und mehrperspektivischer Einblick in das Berufsfeld Freiwilligenmanagement. Design und Anlage der Studie.....	71
5.2	Sampling.....	72
5.3	Die Daten-Erhebung anhand von Expertenbefragungen.....	82
5.4	Auswertung des Datenmaterials.....	90
5.4.1	Ebenenspezifische Auswertung.....	90
5.4.2	Analyse aus der Gesamtschau.....	93
5.4.3	Komplementär-ergänzende Auswertungsstrategien.....	96
5.5	Ergebnispräsentation.....	98

*DAS BERUFSFELD FREIWILLIGENMANAGEMENT. ANALYSE AUS DER GESAMTSCHAU DER INTERVIEWS MIT VORGESETZTEN, EHRENAMTLICHEN UND FREIWILLIGENMANAGERN*

<b>6</b>	<b>Freiwilligenmanagement in Organisationen.....</b>	<b>103</b>
6.1	Organisation und Ehrenamtsarbeit.....	103
6.1.1	Organisationsstrukturelle Verortung der Ehrenamtsarbeit.....	103
6.1.2	Organisationale Zielsetzungen in Bezug auf Ehrenamtsarbeit.....	108
6.1.3	Organisationsentwicklung und Ehrenamtsarbeit.....	110
6.2	Freiwilligenmanagement im Organisationskontext.....	113
6.2.1	Freiwilligenmanagement auf Mikro-, Meso- und Makro-Ebene.....	114
6.2.2	Innerorganisationale Kooperation und Zuständigkeiten im Freiwilligenmanagement.....	116
<b>7</b>	<b>Typen der Ehrenamtsarbeit und des Freiwilligenmanagements ....</b>	<b>123</b>
7.1	Verhältnis zu den Engagierten, berufliches Selbstverständnis und zentraler Gegenstand der Ehrenamtsarbeit.....	123
7.2	Typen der Ehrenamtsarbeit und des Freiwilligenmanagements.....	127
7.3	Typenspezifisches Freiwilligenmanagement am Beispiel Diversität.....	130
<b>8</b>	<b>Aufgabenbereiche des Freiwilligenmanagements .....</b>	<b>135</b>
8.1	Überblick über die Aufgabenbereiche von Freiwilligenmanagern.....	135
8.2	Einblick in den Aufgabenbereich „Freiwillige“ – Führung.....	139
8.3	Einblick in den Aufgabenbereich „Freiwillige“ – Qualifizierung.....	143
<b>9</b>	<b>Schlussfolgerungen für das Berufsfeld Freiwilligenmanagement aus einer Gesamtschau .....</b>	<b>149</b>

*EBENENSPEZIFISCHE BEFUNDE ZUM BERUFSFELD FREIWILLIGENMANAGEMENT.  
VORGESETZTE, EHRENAMTLICHE UND FREIWILLIGENMANAGER*

**10 Die Vorgesetzten der Freiwilligenmanager ..... 155**

10.1 Hauptamtliche und ehrenamtliche Vorgesetzte ..... 156

10.1.1 Hauptamtliche Vorgesetzte ..... 156

10.1.2 Ehrenamtliche Vorgesetzte ..... 175

10.1.3 Haupt- und ehrenamtliche Vorgesetzte im Vergleich ..... 188

10.2 Präsenz der Vorgesetzten ..... 190

10.2.1 Vorgesetzte vor Ort ..... 190

10.2.2 Vorgesetzte in gewisser räumlicher Distanz ..... 193

10.2.3 Präsenz der Vorgesetzten vor Ort versus in gewisser räumlicher Distanz ..... 197

10.3 Schlussfolgerungen für das Personalmanagement in Bezug auf Freiwilligenmanager ..... 198

**11 Die Ehrenamtlichen ..... 203**

11.1 Motive ehrenamtlichen Engagements. Einstiegsmotive, Benefit und Bleibefaktoren ..... 203

11.1.1 Einstiegsmotive ..... 203

11.1.2 Gewinn aus dem Engagement ..... 207

11.1.3 Bleibefaktoren ..... 213

11.2 Einflussfaktoren ehrenamtlichen Engagements. Kontextualisierung und engagementspezifische Spannungsfelder ..... 220

11.2.1 Kontextualisierung des freiwilligen Engagements ..... 220

11.2.2 Engagementspezifische Spannungsfelder ..... 227

11.3 Schlussfolgerungen für die Zusammenarbeit von Freiwilligenmanagern mit Ehrenamtlichen ..... 235

**12 Die Freiwilligenmanager ..... 241**

12.1 Die Berufstätigkeit im Freiwilligenmanagement ..... 241

12.1.1 Kompetenzerwerb für das Freiwilligenmanagement ..... 241

12.1.2 Kollegiale Vernetzung ..... 246

12.1.3 Die Bedeutung und Funktion des professionellen Hintergrunds der Freiwilligenmanager in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen ..... 248

12.2 Besonderheiten des Berufsfeldes Freiwilligenmanagement ..... 251

12.3 Schlussfolgerungen aus den professionellen Selbstbeschreibungen der Freiwilligenmanager ..... 265

*FAZIT UND AUSBLICK*

<b>13</b>	<b>Das erwachsenenpädagogische Berufsfeld Freiwilligenmanagement – Reflexive Schlussbetrachtungen und Fazit.....</b>	<b>273</b>
13.1	Reflexive Betrachtung des methodischen Vorgehens und Anschlussmöglichkeiten für die Methodendiskussion.....	273
13.2	Freiwilligenmanagement als erwachsenenpädagogisches Handlungs- und Berufsfeld. Zentrale Befunde, theoretische Anschlussstellen und hervortretende Forschungsdesiderate .....	276
13.3	Handlungsempfehlungen für die Praxis.....	284
13.4	Zukunft des Freiwilligenmanagements – ein Ausblick.....	290
<b>14</b>	<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>293</b>
<b>15</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>295</b>

# 1 Einführung und Vorschau

Eine engagementfreundliche und zukunftsfähige Weiterentwicklung von (Ehrenamts-) Organisationen setzt zunächst voraus, dass die Organisationsmitglieder ihre Denkstrukturen im Zusammenhang mit bürgerschaftlichem Engagement<sup>1</sup> öffnen. Die Initiierung einer solchen Öffnung und Entwicklung von Denkstrukturen und die damit einhergehenden Lernprozesse bilden einen Kernauftrag einer befragten Freiwilligenmanagerin.<sup>2</sup> Sie beschreibt sich als eine Entwicklungsbegleiterin von Freiwilligen und Vorgesetzten im Transformationsprozess derer „Strukturen in den Köpfen“ (Matthäus-Gemeinde Freiwilligenmanagerin, Abs. 52ff) hin zu einer „Kultur der Ehrenamtlichen“ (vgl. ebd., Abs. 41). Über den Weg der Förderung und Begleitung solcher Lern- und Entwicklungsprozesse wirkt sie auf eine Herausbildung der transformierten Denkstrukturen in eine engagementfreundliche Organisationskultur, -struktur und -strategie hin. Wie bei dieser Freiwilligenmanagerin exemplarisch beschrieben, kann insgesamt festgestellt werden, dass Freiwilligenmanager auf allen Ebenen – Subjekt- (Vorgesetzte, Freiwillige, Hauptamtliche etc.), Organisations- und gesellschaftliche Ebene – Lernprozesse in Bezug auf freiwilliges Engagement begleiten und anregen. Darüber hinaus stellt das neu-entwickelnde bzw. neu-strukturierende Berufsfeld Freiwilligenmanagement einen zentralen Lernanlass für Politik und Praxis sowie für Wissenschaft und Forschung dar. Es fordert in den jeweiligen Bezügen zu einem Neu- bzw. Umdenken heraus. Beispielsweise stellt sich in der Praxis durch dieses neue Berufsfeld die Frage nach den Aufgabenzuschreibungen von Vorgesetzten, Freiwilligen und Freiwilligenmanagern. Im wissenschaftlichen Diskurs muss zunächst geklärt werden, aus welcher bzw. aus welchen Disziplinen heraus eine Bezugnahme zu diesem Be-

- 
- 1 In den Ausführungen dieses Forschungsberichts werden die Termini Freiwilligenarbeit, freiwilliges, ehrenamtliches und bürgerschaftliches Engagement als Überbegriffe weitestgehend synonym verwendet. Sie beziehen sich auf freiwilliges und gemeinwohlorientiertes Engagement, welches keine Erwerbsarbeit darstellt und sich auch nicht auf den privat-familiären Sektor bezieht. Ausführungen zu den in der Literatur verwendeten Begriffen vgl. Kap. 2.1. In der Darstellung der Befunde wird zumeist auf den Begriff zurückgegriffen, der im jeweils dargebotenen Kontext üblich ist. Auch die Bezeichnungen Freiwillige, Ehrenamtliche und Engagierte werden synonym gefasst.
  - 2 In der vorliegenden Studie wird bei Bezugnahme auf konkrete Personen die jeweils entsprechende männliche oder weibliche Form verwendet. Aus pragmatischen Gründen sowie zugunsten einer Erleichterung des Leseflusses hat sich die Autorin für den Gebrauch einer Form entschieden, der männlichen. Die Verfasserin weist darauf hin, dass bei der gewählten Schreibpraxis selbstverständlich beide Geschlechter impliziert sind.

ruffsfeld angemessen ist. Die vorliegende Studie bietet in diesem weitreichenden Lern- und Entwicklungsprozess multiperspektivische Einsichten in das – wie hier angenommen wird – erwachsenenpädagogische Berufsfeld Freiwilligenmanagement. Sie kann als eine empirisch gesättigte Diskussionsgrundlage und Reflexionsfolie in Bezug auf freiwilliges Engagement und Freiwilligenmanagement im gesellschaftlichen, organisationalen, professionstheoretischen und professionpolitischen als auch berufspraktischen Lernprozess gesehen werden.

### *Thematische Hinführung – Das erwachsenenpädagogische Berufsfeld Freiwilligenmanagement<sup>3</sup>*

Bürgerschaftliches Engagement, Freiwilligenarbeit bzw. Ehrenamt, lange Jahre eher stiefmütterlich behandelt, avanciert seit den 1990er Jahren zu einem andauernden politischen und gesellschaftlichen Konjunkturthema. Thomas Gensicke beschreibt, dass „das vielfältige Engagement der Sporttrainer, Rettungshelfer (...) und vieler anderer aus den sozialen Nischen in das öffentliche Licht gerückt“ (Gensicke 2013, S. 11) werde. Explizit mit dem „Freiwilligensurvey“,<sup>4</sup> dem „Flaggschiff der Engagementforschung“ und den dafür zur Verfügung gestellten Fördermitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) wird in Deutschland seit etwa zwei Dekaden eine außergewöhnlich aufwendige Engagementforschung betrieben (vgl. ebd.). Mit Blick auf die Engagementforschung ist erkennbar, dass sie sich insbesondere in den vergangenen zwei Jahren rasant ausgeweitet hat. Aufseiten der Erwachsenenpädagogik fällt dagegen auf, dass zwar Themen wie Lernen im Engagement<sup>5</sup> oder die Reflexion von Engagement und Alter<sup>6</sup> vereinzelt aufgegriffen werden, insgesamt jedoch eine gewisse Zurückhaltung in der Auseinandersetzung mit der Thematik erkennbar ist.

„Das verwundert, denn gerade erwachsenenpädagogisches Theorie- und Handlungswissen könnte im Kontext von freiwilligem Engagement einen entscheidenden Beitrag darstellen. Zugleich würde die Befassung mit Ehrenamt einer derzeitigen Überbetonung beruflicher und betrieblicher Themen in der Erwachsenenbildung entgegenwirken und einen angemessenen Gegenpol dazu darstellen. Nicht zuletzt sind Freiwillige in der Erwachsenenbildung wichtige Akteure, die einen großen Teil an Kursen anbieten und durchführen<sup>7</sup>“, (Habeck 2013, S. 3).

3 Teile der thematischen Einführung wurden bereits in ähnlicher Form in folgendem Beitrag veröffentlicht: Habeck 2013, S. 3-6.

4 Der Freiwilligensurvey wurde bisher 1999, 2004, 2009 durchgeführt und ist in der nächsten Welle für 2014 geplant. Hier werden repräsentative Daten zum Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichen Engagement erhoben (vgl. Gensicke 2013, S. 11ff).

5 Vgl. z.B. Gensicke 2007, S. 63-73.

6 U.a. innerhalb des Projektes „Altersbildung im demographischen Wandel“ unter Leitung von H. Prömper der Katholischen Erwachsenenbildung (KEB) Frankfurt.

7 Laut einer repräsentativen BMBF-Studie von 2006 sind von 1.046.000 Beschäftigungsverhältnissen von „Lehrenden“ in der Weiterbildung 100.000 ehrenamtlich tätig (vgl. Kraft 2011, S. 407).

Die gestiegene öffentliche Sichtbarmachung und Anerkennung sowie die zunehmende Erforschung (wenn auch erst allmählich vonseiten der Erwachsenenbildung) des bürgerschaftlichen Engagements kann als Ausdruck dessen gesellschaftlichen Bedeutungszuwachses verstanden werden. So wird in ehrenamtlicher Tätigkeit ein Beitrag zur Zukunftsfähigkeit und die Funktion von gesellschaftlichem Kitt in einer hochkomplexen deutschen Gesellschaft gesehen (vgl. Klie und Roß 2005, S. 27). Zugleich sind seit Mitte der 1980er Jahre tiefgreifende Veränderungen im Ehrenamt erkennbar. Ein Strukturwandel des Engagements und ein Motivwandel der Engagierten kommen u.a. in einer Ausdifferenzierung und Vervielfältigung von Engagementformen und -funktionen zum Ausdruck. Tendenziell nehmen beispielsweise kurzfristige und projektförmige Ehrenamtsformen zu und in vielen Bereichen gewinnt freiwilliges Engagement einen (semi-) professionellen Charakter. Die mit diesem Wandel nun einhergehende Pluralität des Phänomens macht gerade dessen Reiz aus (vgl. Reifenhäuser et al. 2009, S. 14). Aus der Vielfalt an Engagementmöglichkeiten wählen sich Freiwillige heute gezielt und „biografisch passend“ (vgl. Jakob 1993) ihr Einsatzfeld aus. Persönliche Ziele, insbesondere Lern- und Entwicklungsziele spielen hier eine entscheidende Rolle (vgl. Habeck 2008, S. 37). In diesem Zusammenhang bringen Ehrenamtliche ihrem Engagement auch eine gewisse Erwartungshaltung entgegen.

Aus diesen Veränderungen ergeben sich gravierende Folgen für (Ehrenamts-) Organisationen. Im – seit etwa einer Dekade postulierten – Kampf der Organisationen, Verbände und Vereine um die „knappe Ressource Freiwilliger“ (Zimmer und Freise 2003, S. 126) geht es nicht selten um die Zukunftsfähigkeit und Zukunftssicherung der einzelnen Organisationen. Um auch künftig Freiwillige zu gewinnen und zu halten, werden hier u.a. Angebote der Begleitung und Qualifizierung immer wichtiger. Ein Innovationsbedarf im „Personalmanagement der ehrenamtlichen Engagierten“ (Zimmer und Freise 2003, S. 127) kann demnach ausgemacht werden. (Ehrenamts-) Organisationen stellt sich somit die Aufgabe der Implementierung bzw. des Ausbaus eines weitreichenden, professionellen Freiwilligenmanagements, um die anspruchsvollen Freiwilligen und Engagementinteressierten zu gewinnen und zu binden.

In immer mehr Einrichtungen der sozialen Hilfe, in Vereinen, Verbänden und auch Wirtschaftsunternehmen werden nun Stellen für hauptamtliches Personal eingerichtet, um dieser Organisationsanforderung zu begegnen. Es entwickelt sich hier in den letzten Jahren ein neues Berufsfeld heraus, das Freiwilligenmanagement. Für die Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements erweisen sich hauptamtliche Freiwilligenmanager als zunehmend bedeutungsvoll, da sie u.a. als Ansprechpartner vor Ort Freiwilligen und Engagementinteressierten zur Verfügung stehen, wichtige Koordinationsaufgaben übernehmen und die Ehrenamtsarbeit in den Organisationen kulturell, strukturell und strategisch weiter-

entwickeln. Es ist anzunehmen, dass der Bedarf nach professionellem Personal für dieses Aufgabenfeld in den kommenden Jahren noch weiter wächst. Zugleich hat Ehrenamtsarbeit in Deutschland eine langjährige Tradition und in Bereichen wie Kirche und Sport ist die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern ein fester Bestandteil. Im kirchlichen Kontext arbeiten beispielsweise „gemeindepädagogisch tätige Hauptamtliche häufig in Teams mit Ehrenamtlichen und haben dort die Aufgabe der Gewinnung, Begleitung, Förderung und Fortbildung der Ehrenamtlichen“ (Ebertz 1986, S. 325). Allerdings ist auch in diesen Bereichen nun eine Veränderung des Rollenprofils des hauptamtlichen Personals, das für die Ehrenamtsarbeit zuständig ist, erkennbar. So schreibt Hofmann Hauptamtlichen nun die Funktionen Ermöglicher, Backstage Manager oder Hebamme anstelle von Kapitän, Frontmann oder Chef zu (vgl. ebd., S. 345). Das Berufsfeld Freiwilligenmanagement entwickelt sich demnach zum einen in vielen Bereichen der Freiwilligenarbeit neu heraus. Zum anderen entwickelt es sich in anderen Kontexten aus einer Neustrukturierung bestehender Berufsrollen als verändertes Berufsfeld heraus. Der Kernauftrag des Freiwilligenmanagements ist von beiden Seiten herkommend jedoch der Gleiche: die Zuständigkeit für die Ehrenamtsarbeit in den (Ehrenamts-) Organisationen vor Ort. Allerdings ist bislang noch relativ offen, welches Rollen- und Aufgabenprofil hauptamtliche Freiwilligenmanager innehaben, welches berufliche Selbstverständnis damit einhergeht und wie Professionalität hier gefasst werden kann. Darüber hinaus stellt sich die Frage, was als charakteristisch für dieses Berufsfeld erachtet werden kann und welche Erwartungen von Vorgesetzten und Freiwilligen an Freiwilligenmanager und ihr professionelles Handeln gestellt werden. An dieser Stelle besteht ein hoher Bedarf an empirisch gesättigten Befunden. Diesen Forschungsbedarf greift die vorliegende Studie auf.

*Im Fokus – Forschungsgegenstand, Fragestellung und bestehende Forschungsdesiderate*

Das Ziel der Studie ist eine Exploration des Berufsfeldes Freiwilligenmanagement. Dieser Zielsetzung wird anhand der Fragestellung nachgegangen: „Wie gestaltet sich das Berufsfeld Freiwilligenmanagement durch hauptamtliche Freiwilligenmanager?“. Dem Forschungsvorhaben liegt die Hypothese zugrunde, dass es sich beim Freiwilligenmanagement um ein erwachsenenpädagogisches Berufsfeld handelt. Allerdings ist bislang eine gewisse Zurückhaltung der Erwachsenenbildung in Bezug auf das Aufgreifen des Themas bürgerschaftliches Engagement in einschlägigen Forschungsarbeiten und einer erwachsenenpädagogischen Bezugnahme zum Berufsfeld Freiwilligenmanagement erkennbar. Dabei ist anzunehmen, dass sich die Erwachsenenbildung mit ihrem intermediären Professionalitätsverständnis und ihren zugeschriebenen Kernkompetenzen Organisieren, Unterrichten und Beraten (Fuhr 1991) für die An-

forderungen des Berufsfelds Freiwilligenmanagement durchaus als eine erkenntnisbringende Profession erweist. Eine Aufgabe des Forschungsprojektes ist es demnach, in Theorie und Empirie aufzuzeigen, ob und inwiefern Freiwilligenmanagement (auch) als erwachsenenpädagogisches Berufsfeld verstanden werden kann. Des Weiteren liegt bislang keine umfassende und ehrenamtskontextübergreifende Analyse dieses sich im Zusammenhang mit bürgerschaftlichem Engagement neu-entwickelnden bzw. neu-strukturierenden Berufsfeldes vor. Die Studie will diesem Desiderat begegnen und einen Einblick in dieses Berufsfeld bieten. Es sollen ehrenamtskontextübergreifende Einsichten in das Berufsfeld generiert werden und damit soll ermöglicht werden, ein umfassendes Bild dieses Berufsfeldes nachzuzeichnen. Dabei werden v.a. Aspekte wie Aufgabenfelder, berufliches Selbstverständnis und Fragen nach der Professionalität relevant, aber auch Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Spezifika dieses Arbeitsfeldes.

### *Konzeption – Erarbeitung des Forschungsgegenstands*

Zur Exploration des Berufsfeldes Freiwilligenmanagement wird ein empirisch-qualitativer Zugang gewählt. Anhand multiperspektivischer Einsichten – befragt wurden Vorgesetzte, Freiwilligenmanager und Ehrenamtliche aus acht unterschiedlichen Einsatzorten ehrenamtlichen Engagements – soll ein möglichst umfassender Einblick in das Berufsfeld ermöglicht werden. Eine Rekonstruktion der Innenansichten erfolgt zum einen aus der Gesamtschau des Materials, zum anderen aus einer ebenenspezifischen Analyse der Datenuntergruppen Vorgesetzte, Freiwilligenmanager und Ehrenamtliche. Ausgangslage und Theoriehorizont bilden einerseits die Engagementforschung und andererseits die erwachsenenpädagogische Professionsforschung. Durch die Untersuchung wird ein möglichst umfassender Einblick in das Berufsfeld Freiwilligenmanagement gewährt. Es werden Innenansichten und Schlussfolgerungen für den Forschungsgegenstand erzielt. Durch eine reflexive Betrachtung sollen dem Leser außerdem die Einordnung der Studie und der generierten Erkenntnisse ermöglicht und Anschlussstellen und Handlungsbedarfe aufgezeigt werden. Anhand eines Ausblicks wird zuletzt ein Doppelpunkt zur weiteren theoretischen, empirischen und praxisbezogenen Reflexion und zum Vorantreiben einer Etablierung des Berufsfeldes Freiwilligenmanagement in erwachsenenpädagogischer Forschung und Praxis gesetzt.

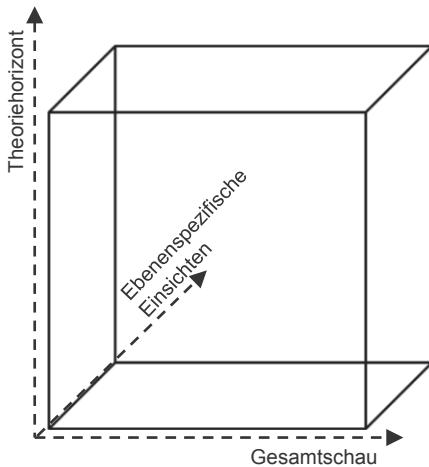


Abbildung 1: Anlage der Analyse des Berufsfeldes Freiwilligenmanagement (eigene Darstellung)

### Vorschau – Aufbau des Forschungsberichtes

Im ersten Teil wird zunächst der theoretische Horizont skizziert, in welchem das Berufsfeld Freiwilligenmanagement zu sehen ist. Dabei betrachtet die Autorin die Ausgangslage und den Hintergrund des Forschungsgegenstands im Lichte der beiden betreffenden Theoriefolien, nämlich Engagementforschung und erwachsenenpädagogische Professionsforschung. Hierbei werden aktuelle und für den Untersuchungsgegenstand relevante Entwicklungen präsentiert, das Berufsfeld aus der jeweiligen Perspektive heraus betrachtet und das Freiwilligenmanagement als Forschungsgegenstand im Kontext von Engagementforschung bzw. erwachsenenpädagogischer Professionsforschung in den Blick genommen. In der Analyse wird unter dem Fokus der Engagementforschung zum einen der durch vielfältige Veränderungsprozesse (gesellschaftlicher Bedeutungswandel von bürgerschaftlichem Engagement, Strukturwandel von Ehrenamt und Motivwandel der Engagierten) bedingte Bedarf nach hauptamtlichem Personal für das Freiwilligenmanagement deutlich. Zum anderen weisen die Befunde darauf hin, dass bislang Freiwilligenmanagement kaum übergreifend, sondern vielmehr aus dem Fokus spezifischer Kontexte (Soziale Arbeit, Sportvereinsarbeit) heraus betrachtet wird und diesbezüglich sogar ein Wettbewerb um das attraktive Berufsfeld Freiwilligenmanagement ausgemacht werden kann (vgl. Rosenkranz 2012, S. 12). An dieser Stelle wird nun die Frage offensichtlich, ob dieses neue Handlungsfeld als ein erwachsenenpädagogisches rekonstruiert werden kann. Dieser Frage wird demnach zuerst in der Bezugnahme aus der erwachsenenpä-

dagogischen Professionstheorie heraus nachgegangen. Hier kann aufgezeigt werden, dass gerade die Erwachsenenbildung mit ihrem intermediären beruflichen Selbstverständnis eine mögliche Antwort auf ein kontextübergreifend verstandenes Freiwilligenmanagement darstellt. Darüber hinaus werden auch erkennbare Strukturparallelitäten der Erwachsenenbildung und des Berufsfeldes Freiwilligenmanagement dargelegt.

Der zweite Teil der vorliegenden Ausführungen umfasst die empirische Untersuchung zum Berufsfeld Freiwilligenmanagement. Die Darlegung des Designs und methodischen Vorgehens eröffnen dem Leser die Möglichkeit, den Weg zu den Erkenntnissen nachvollziehen und die Befunde entsprechend einordnen zu können. Die generierten Ergebnisse werden dann in zwei Schritten vorgestellt, die einer jeweils anderen Präsentationslogik folgen. In einem ersten Schritt wird in überblicksartiger Breite ein Bild des Freiwilligenmanagements aus der Gesamtschau des Materials vor Augen geführt. Dabei werden zunächst grundsätzliche Erkenntnisse vorgestellt, die sich aus der Untersuchung als zentral für das Berufsfeld herausstellen: der organisationale Hintergrund, die Ausprägung der Ehrenamtsarbeit und die Aufgaben, die sich hauptamtlichen Freiwilligenmanagern stellen. Es zeigt sich beispielsweise, dass sich die Aufgaben von Freiwilligenmanagern auf alle Ebenen der Organisation beziehen können und sie damit häufig eine Schnittstellenfunktion einnehmen. Außerdem erweisen sich die identifizierten Ehrenamtstypen (aufgabenbezogene, personenbezogene oder partizipationsbezogene Ehrenamtsarbeit) als stark ausschlaggebend für die Ausgestaltung des Freiwilligenmanagements. In einem zweiten Schritt präsentiert die Autorin dann Erkenntnisse differenziert in Bezug auf die unterschiedlichen Akteursgruppen Vorgesetzte, Ehrenamtliche und Freiwilligenmanager aus der ebenenspezifischen Analyse. So werden die explizit hervortretenden Themen aus den Interviews mit den Vorgesetzten, den Freiwilligen und den Freiwilligenmanagern jeweils im Einzelnen in den Blick genommen. Nach der jeweiligen Darstellung der Erkenntnisse in Bezug auf die entsprechende Ebene werden daraus ableitbare Konsequenzen für das Berufsfeld Freiwilligenmanagement vorgestellt. Anhand einer solchen Betrachtung geraten beispielsweise Aspekte in den Blick, wie eine auffallende Heterogenität des Vorgesetztenumfelds und hervortretende Unterschiede in der Ausübung der Personalarbeit den Freiwilligenmanagern gegenüber. Hinsichtlich der Ehrenamtlichen lassen sich differenzierte Befunde zu den Motiven der Engagierten feststellen, die sich in Motive zur Aufnahme eines Engagements, Gewinn aus dem Engagement und Bleibefaktoren unterscheiden. Zum anderen können weitere Einflussfaktoren auf das Engagement der Freiwilligen ausgemacht werden, wie beispielsweise die Einbettung des Engagements im Leben der Ehrenamtlichen, in die Organisation und in die Gesellschaft. Die Einsichten der Freiwilligenmanager befassen sich überwiegend mit Themen im Zusammenhang mit dem eigenen Beruf und mit Professionalität in

diesem Berufsfeld. Dabei wird dem Kompetenzerwerb für das Freiwilligenmanagement genauso nachgegangen wie dem ausgesprochen hohen Bedarf nach kollegialer Vernetzung zum Aufbau und zur Steigerung einer professionellen Identität. Außerdem thematisiert dieser Abschnitt die Bedeutung und Funktion des professionellen Hintergrunds des Freiwilligenmanagers in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen. Schließlich werden Besonderheiten herausgearbeitet, die dieses Berufsfeld mit sich bringt, wie die im Freiwilligenmanagement potenziell hoch angelegte Vermischung von Beruflichem und Privatem oder die häufig mangelnde Anerkennung für das professionelle Handeln in dem Berufsfeld.

Im letzten Teil erfolgt eine reflexive Schlussbetrachtung unter den drei Blickwinkeln Methode, Theorie und Praxis. Hierbei handelt es sich um ein Zusammenspiel aus retrospektiver Betrachtung, zusammenfassender Bündelung und anknüpfendem Ausblick. Bewusst schließen die Ausführungen dieser Studie mit einem Blick in die Zukunft dieses Berufsfeldes. Damit wird vor Augen geführt, dass die Untersuchung in einen weiten öffentlichen Raum, explizit in einen gesellschaftlichen, professionspolitischen und wissenschaftlichen Diskurs gestellt und die Bühne zur angeregten Diskussion und vielfältigen Reflexion eröffnet ist. Vor allem die Erwachsenenbildung ist mit der vorliegenden Arbeit zur weiteren Bezugnahme dieses Feldes aufgefordert. Die Forschungsarbeit will somit einen fundierten und empirisch gesättigten Beitrag zur Weiterentwicklung, Etablierung und Professionalisierung des Berufsfeldes Freiwilligenmanagement leisten. Auf diese Weise kann sie außerdem nicht zuletzt als ein weiterer Schritt in Richtung einer engagementfreundlichen Gesellschaft verstanden werden.

## HINTERGRUND UND AUSGANGSLAGE

Bei der Analyse des Berufsfeldes Freiwilligenmanagement werden zunächst die Ausgangslage und Theoriebezüge zu diesem Forschungsgegenstand, in deren Horizont das Berufsfeld zu sehen und einzuordnen ist, aufgegriffen und dargelegt. Die lange Zeit vernachlässigt und sich derzeit umso rasanter entwickelnde und expandierende Forschung zu ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement bildet eine wichtige Folie zur Betrachtung des hauptamtlichen Freiwilligenmanagements. Befunde aus diesem Forschungskontext bilden für die Exploration des Berufsfeldes eine entscheidende Grundlage. Das Berufsfeld Freiwilligenmanagement ist zudem im Lichte erwachsenenpädagogischer Professionsforschung zu reflektieren. Bei Freiwilligenmanagement handelt es sich um ein – wie angenommen wird – erwachsenenpädagogisches Berufsfeld, das professionstheoretische Klärungsbedarfe aufwirft. Eine Exploration des Berufsfeldes Freiwilligenmanagement setzt vor dem Hintergrund zunächst an diesen beiden Forschungsfeldern – Engagement- und erwachsenenpädagogische Professionsforschung – an, um daran anknüpfend empirisch gesättigte Daten zum hauptamtlichen Freiwilligenmanagement theoretisch fundiert zu fassen und in Relation zu setzen.

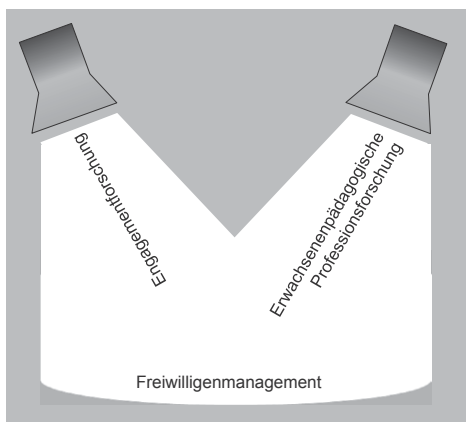


Abbildung 2: Das Berufsfeld Freiwilligenmanagement im Lichte von Engagement- und erwachsenenpädagogischer Professionsforschung (eigene Darstellung)



## **2 Theoriehorizont Engagementforschung. Aktuelle Entwicklungen und Diskurse um bürgerschaftliches Engagement und Freiwilligenmanagement**

Eine Analyse des Berufsfeldes Freiwilligenmanagement im Lichte der sog. Engagementforschung ist unabdingbar mit einem postulierten Wandel von bürgerschaftlichem Engagement in Deutschland in Zusammenhang zu sehen und von dort ausgehend vorzunehmen. Vor dem Hintergrund der Veränderungen in Bezug auf ehrenamtliches und freiwilliges Engagement (vgl. Kap. 2.1) ist das Berufsfeld, wie es sich aktuell gestaltet und entwickelt, in seiner Komplexität zu verstehen und adäquat einzuordnen. Im Zuge des formulierten Wandels stehen soziale Einrichtungen, Organisationen, Vereine, Verbände und Kommunen vor der weitreichenden Aufgabe einer angemessenen Engagementförderung und eines entsprechenden Freiwilligenmanagements (vgl. Kap. 2.2). In den letzten zehn Jahren wird immer häufiger hauptamtliches Personal eingestellt, das mit der Ehrenamtsarbeit in Organisationen betraut ist, sogenannte Freiwilligenmanager. In neuerer einschlägiger Literatur zum bürgerschaftlichen Engagement wird dieses Berufsfeld immer häufiger thematisch aufgegriffen und zum Gegenstand gemacht (vgl. Kap. 2.3). Innerhalb der Engagementforschung zum Freiwilligenmanagement fällt auf, dass die Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand stark aus unterschiedlichen professions- oder bereichsspezifischen Positionen heraus (Soziale Arbeit, Sportvereinsarbeit usw.) geführt wird und bisherige Befunde eben in jenen spezifischen Kontextualisierungen verstanden werden müssen (vgl. Kap. 2.4). Insgesamt ist mit Blick auf den derzeitigen Forschungsstand zum Berufsfeld Freiwilligenmanagement deutlich erkennbar, dass eine bereichsübergreifende und umfassende Analyse des Berufsfeldes aussteht und erforderlich erscheint.

### **2.1 Vielfältiges Engagement – Bewusst wählende Freiwillige. Vom Wandel des ehrenamtlichen Engagements in Deutschland**

Seit Mitte der 1980er Jahre zeichnen sich vielfältige Wandlungstendenzen im ehrenamtlichen und freiwilligen Engagement ab. Sie manifestieren sich in den Facetten gesellschaftlicher Bedeutungswandel von Engagement, Strukturwandel

von Ehrenamt und Motivwandel der Engagierten. Diese Veränderungstendenzen bilden den Hintergrund, vor dem sich das Berufsfeld Freiwilligenmanagement seit einigen Jahren entwickelt.

Annette Zimmer und Stefan Nährlich sprechen bereits im Jahre 2000 von einer Konjunktur des Themas bürgerschaftliches Engagement in Politik und Wissenschaft in Deutschland (vgl. Zimmer und Nährlich 2000, S. 9). Diese Konjunktur hält mittlerweile nicht nur über Jahrzehnte hinweg an, sondern findet vielmehr noch einen weiteren Bedeutungszuwachs. Zu denken ist dabei u.a. an Aktivitäten in diesem Kontext, wie einen „explosionsartigen“ Anstieg an entsprechenden Tagungen, die Einführung des „Tages des Ehrenamtes“, wie dies die UNO empfohlen hat, die Arbeit der Enquête-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages von 1999 bis 2002 und dem anschließend eingerichteten Bundestags-Unterausschuss bürgerschaftliches Engagement, die Einrichtung von kommunalen Ehrenamtsagenturen oder die Entstehung einer Vielzahl von Internetseiten zu unterschiedlichen Aspekten zum Thema ehrenamtliches Engagement (vgl. Roß 2010, S. 10). Die Auflistung könnte noch weit fortgesetzt werden, jedoch genügt diese bereits, um einen Eindruck von dem Ausmaß und der Bandbreite der aktuellen Entwicklungen in diesem Zusammenhang zu gewinnen. Im Hinblick auf derlei Aktivitäten drängt sich die Frage nach dem Grund für diese Entwicklungen auf. Warum blüht derzeit in Deutschland, das bereits auf eine langjährige Ehrenamtstradition blicken kann, nun eine derartige Auseinandersetzung mit ehrenamtlichem Engagement auf?

Zunächst kann festgestellt werden, dass sich die gesellschaftliche Bedeutung von Engagement verändert (hat). Der Stellenwert des ehrenamtlichen Engagements steigt in Deutschland v.a. in der öffentlichen und politischen Diskussion und mittlerweile auch im wissenschaftlichen Diskurs rasant an. Ist Anfang der 1980er-Jahre von einem Rückgang des Ehrenamts die Rede gewesen, sprach man seit Mitte und Ende der 1980er-Jahre vielmehr von einem Wandel des Engagements, das schließlich seit Mitte der 1990er-Jahre in einen „Quantensprung in der gesellschaftlichen Anerkennung“ mündete (vgl. Roß 2010, S. 26). Ehrenamtliches Engagement wird als ein wichtiger Bestandteil der Zukunftsfähigkeit und als gesellschaftlicher Kitt in der „hoch komplexen, hoch differenzierten und zugleich globalisierten deutschen Gesellschaft“ angesehen (Roß 2010, S. 27). Roß macht vor diesem Hintergrund vier Begründungslinien für die Notwendigkeit und Unverzichtbarkeit von freiwilligem Engagement in der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts auf: persönlich, sozial, politisch und fachlich. Auf persönlicher Ebene schreibt er ehrenamtlichem Engagement eine sinnstiftende Funktion zu. Auf sozialer Ebene wird in freiwilligem Engagement ein entscheidendes Instrument zur Schaffung sozialen Kapitals und damit eine Gegenmaßnahme zu einer sozialen Verarmung gesehen. Auf politischer Ebene wird bürgerschaftli-

ches Engagement als ein wesentlicher Weg einer lebendigen Demokratie erachtet, das einer Politikverdrossenheit entgegenwirken kann. Auf fachlicher Ebene kann freiwilliges Engagement zu einer Qualitätssteigerung beitragen. Als ein Beispiel führt Roß in diesem Zusammenhang an, dass durch eine Beteiligung von Freiwilligen u.a. eine stärkere Teilnehmerorientierung in Angeboten realisiert werden könne (vgl. Roß 2010, S. 31). Der hohen Bedeutung von Engagement wird vonseiten des Staats, der Bundesländer und Kommunen seit Ende der neunziger Jahre durch vielzählige Aktivierungs- und Fördermaßnahmen Rechnung getragen. Die sogenannte Engagementpolitik boomt seit dieser Zeit. Infrastruktureinrichtungen, rechtliche Rahmenbedingungen, Aktionsprogramme usw. tragen maßgeblich zu einer Engagementförderung von staatlicher, föderaler und kommunaler Seite bei. Auch die Forschung zum bürgerschaftlichen Engagement wird durch staatliche Steuerung mit vorangetrieben. Die dargestellten Entwicklungen werden jedoch gleichwohl kritisch beobachtet und durchaus ambivalent diskutiert. So wird darin u.a. eine Gefährdung der Autonomie der Engagementformen durch eine nach Foucault (2009) postulierbaren, staatlichen „Begierde“ gesehen (vgl. Bataille, 1978; Agamben 2010 zit. nach Köstler und Schulz-Nieswandt 2011, S. 206). Kritische Beobachter gehen zudem davon aus, dass auch bestimmte Strömungen der Wissenschaft in dieses Politikfeld verstrickt sind (vgl. Köstler und Schulz-Nieswandt 2011, S. 206).

Neben der beschriebenen Zunahme an gesellschaftlicher Bedeutung des freiwilligen Engagements sind Ausdifferenzierungstendenzen und damit differierende Bedeutungszuschreibungen erkennbar, die sich im Besonderen in der Vielfalt möglicher Begriffe für Engagement äußern. Drei Bezeichnungen werden aktuell in Deutschland am häufigsten verwendet: bürgerschaftliches, ehrenamtliches und freiwilliges Engagement. Diese Termini werden z.T. synonym verwendet, z.T. trennscharf differenziert und gefüllt. Gleichwohl gehen auch bei einer klaren Unterscheidung z.T. unterschiedliche Bedeutungszuschreibungen derselben Begriffe einher, die von verschiedenen Vertretern jeweils vorgenommen werden. So bestehen insgesamt eine gewisse Unsicherheit in der Verwendung und Definition der Begriffe und eine Schwierigkeit in der Findung und Festlegung eines Überbegriffs. Reifenhäuser u.a. sehen in dem begrifflich schwer Fass- und Festlegbaren gerade den Reiz des Phänomens begründet, der sich in der vorherrschenden Vielfalt offenbart:

„Das Feld ist weit und bunt und der Versuch, es nach eindeutigen Kriterien zu ordnen oder auf einen gemeinsamen Begriff zu bringen, ergibt wenig Klarheit und nimmt dem Ganzen seinen Reiz.“ (Reifenhäuser et al. 2009, S. 14)

Eine für die sozialwissenschaftliche Diskussion prägende und sehr breit angelegte Definition legt die Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ vor, die unter dem Begriff „bürger-

schaftliches Engagement“ politisches und soziales Engagement, Engagement in Vereinen, Verbänden und Kirchen, Engagement in öffentlichen Funktionen, Formen der Gegenseitigkeit, Selbsthilfe und bürgerschaftliches Engagement in und von Unternehmen fasst (vgl. Enquête Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ 2002, S. 65f). Mit dem damit vermittelten Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement<sup>8</sup> halten einige Wissenschaftler diesen Terminus für „den“ Überbegriff für entsprechende Aktivitäten:

„Gemäß der Enquête-Kommission ist Bürgerschaftliches Engagement somit eine Bezeichnung für all jene Tätigkeiten und Aktivitäten von Bürgerinnen, Bürgern und Organisationen, die zum Erhalt sowie zur Verbesserung eines Gemeinwesens beitragen. Die inzwischen sehr ausdifferenzierte Palette von gemeinwohlorientierten Aktivitäten und Tätigkeitsfeldern (...) wurde unter dem Dach des Bürgerschaftlichen Engagements wieder zusammengefasst und damit auf ihren Ursprung zurück geführt“ (Wolf und Zimmer 2012, S. 17f.).

Der „neue“ Terminus bürgerschaftliches Engagement<sup>9</sup> für „zumindest teilweise altbekannte Phänomene“, nämlich freiwilliges, unentgeltliches und gemeinwohlorientiertes Engagement, lässt sich vorwiegend auf eine neue Begriffspraxis in Öffentlichkeit, Politik und Wissenschaft seit der 1990er Jahre zurückführen (vgl. Olk 2011a, S. 145) und enthält eine deutliche gesellschaftspolitische Konnotation (vgl. Roß 2010, S. 35). In bestimmten Organisationsmilieus und Bereichen, wie Sport oder Wohlfahrtspflege, sowie im alltäglichen Sprachgebrauch (vgl. Stricker 2011, S. 163) ist dagegen der Begriff „Ehrenamt“<sup>10</sup> als Oberbegriff für alle Formen freiwilligen, unentgeltlichen und gemeinwohlorientierten Engagements üblich. Dabei ist weder ein öffentliches Amt noch eine öffentliche Ehrerweisung impliziert. Vielmehr ist der Terminus „Ehrenamt“ in seiner Abgrenzung zum „Hauptamt“ zu verstehen und eignet sich damit „zur Einordnung der hiermit bezeichneten Personengruppen und Tätigkeiten in den arbeitsteiligen Kontexten der in diesen Bereichen anzutreffenden Vereinen und Verbänden“ (Olk 2011a, S. 146). Demgegenüber vertreten beispielsweise Reifenhäuser u.a. (2009) und Kegel (2011) gleichwohl die Auffassung, dass mit der Bezeichnung „Ehrenamt“ ein Verständnis von „Ehre“ als „Lohn“ für die Arbeit vermittelt würde und zudem vorwiegend Engagementformen impliziert seien,

8 Teilweise wird bürgerschaftliches und zivilgesellschaftliches Engagement synonym verwendet. Zimmer und Wolf gehen davon aus, dass sich der Begriff „Zivilgesellschaft“ durchgesetzt habe und unterscheiden die Begriffe folgendermaßen: „Festzuhalten ist, dass es sich bei Zivilgesellschaft um ein anspruchsvolles und mehrdimensionales Konzept handelt, das an dem Leitbild der Gesellschaft orientiert ist, die sich durch Zivilität im Sinne von Demokratie, Toleranz, Verantwortung und Vertrauen auszeichnet. Demgegenüber bezieht sich Bürgerschaftliches Engagement ausschließlich auf die individuelle Ebene. Es ist eine Bezeichnung für ein individuelles Handeln, das gemeinwohlorientiert ist und nicht finanziellen Vorteilen dient“ (Wolf und Zimmer 2012, S. 18).

9 Weitere Ausführungen zur Begriffsverwendung „Bürgerschaftliches Engagement“ s. Olk (2011a).

10 Weitere Ausführungen zur Begriffsverwendung „Ehrenamt“ s. Stricker (2011).

die durch „Wahl, Berufung oder Beauftragung“ aufgenommen werden (vgl. Reifenhäuser et al. 2009, S. 14). Diese Vertreter setzen dem ehrenamtlichen Engagement das freiwillige Engagement gegenüber. Der Begriff „freiwilliges Engagement“<sup>11</sup> ist in Anlehnung an das Konzept des *volunteering* im anglophonen Raum zu sehen. Bei den Begriffsvarianten „freiwilliges Engagement“, „freiwillige Tätigkeit“ und „Freiwilligenarbeit“ fällt auf, dass zwei Aspekte mit diesen Bezeichnungen besonders in den Mittelpunkt rücken, nämlich Freiwilligkeit und Arbeit. Hinsichtlich des mit dem Begriff einhergehenden Gesichtspunktes der freien Entscheidung, ob, wann und in welcher Form sich Menschen für das Gemeinwohl einbringen, herrscht insgesamt Einigkeit (vgl. Reifenhäuser et al. 2009, S. 15). Im Hinblick auf den Aspekt der „Arbeit“ gibt es allerdings unterschiedliche Auffassungen. Während er in vielen Kontexten bewusst vermieden wird, heben andere Vertreter diesen Aspekt explizit hervor:

„Im eigentlichen Sinn handelt es sich bei allen diesen Formen von Freiwilligkeit um Ergebnisse von menschlicher Arbeit; freiwilliges Engagement kann also als Freiwilligenarbeit bezeichnet werden. Diese verbraucht und schöpft Ressourcen und schafft materielle und immaterielle Werte. Es handelt sich dabei aber um unbezahlte Arbeit, die keinem Erwerbszweck dient.“ (Kegel 2011b, S. 596)

Der vorgenommene erste Einblick in die Begrifflichkeiten und ihre Bedeutungszuschreibungen sensibilisiert dafür, die Bandbreite und Vielschichtigkeit des Phänomens, seiner Bezeichnungen und kontextspezifischen Implikationen in der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts wahrzunehmen. Die begriffliche Vielfalt und Uneinheitlichkeit weisen außerdem auf einen Definitions- und Klärungsbedarf hin, dem sich neben einer gesamtgesellschaftlichen Auseinandersetzung insbesondere die jeweiligen Einsatzorte von freiwilligem, unentgeltlichem und gemeinwohlorientiertem Engagement verstärkt stellen müssen.

Als gesellschaftlich besonders bedeutungsvolle Bereiche für bürgerschaftliches, ehrenamtliches und freiwilliges Engagement in Deutschland zählen nach wie vor die Felder Soziales, Kultur und Sport. In diesen drei Bereichen findet einerseits zusammengenommen etwa 40% des freiwilligen Engagements statt und andererseits verkörpern diese Bereiche auch traditionsreiche Felder des ehrenamtlichen Engagements (vgl. Zimmer 2011, S. 15). Ein in Deutschland in seiner bürgerschaftlichen Bedeutung neu erkannter Bereich ist die Wirtschaft. Unternehmen werden mittlerweile als wichtige Akteure in ihrer bürgerschaftlichen Verantwortung wahrgenommen und rücken gezielt im Kontext von Engagementförderung in den Blick:

---

11 Weitere Ausführungen zur Begriffsverwendung „Freiwilliges Engagement oder Freiwilligenarbeit“ s. Kegel 2011b, S. 596; Reifenhäuser et al. 2009, S. 15f.

„Zum einen sind Unternehmen selbst Akteure der Bürgergesellschaft und engagieren sich in bestimmten Bereichen, zum anderen fördern sie das Engagement von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Vereinen und weiteren Nonprofit-Akteuren.“ (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) Projektgruppe Zivilengagement 2009, S. 172)

Zusammenfassend kann demnach festgehalten werden, dass hinsichtlich der gesellschaftlichen Bedeutung von bürgerschaftlichem, ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement in den vergangenen zwei Jahrzehnten diverse Universalisierungs- und Entgrenzungstendenzen festgestellt werden können.

Des Weiteren hat sich das Ehrenamt als solches verändert, ein sogenannter Strukturwandel des Ehrenamts (Olk 1987) hat stattgefunden. Der postulierte Transformationsprozess ist besonders im Hinblick auf Formen und Funktion von freiwilligem Engagement deutlicher erkennbar. In der fachwissenschaftlichen Diskussion wird dieser Gestalt- und Formenwechsel als eine Entwicklung von einem „traditionellen“ oder „alten“ Ehrenamt zu einem „modernisierten“ oder „neuen“ Ehrenamt bezeichnet (vgl. Behr 2008, S. 41). In dieser Debatte sind zunächst Thesen zur organisatorischen Verfasstheit und zu den äußeren Bedingungen von Ehrenamt verortet. So pluralisiert und differenziert sich Engagement in vielfältige Formen aus, die von einer „langfristigen Mitwirkung an fest umrissenen Aufgaben im Rahmen einer formalen Organisation bis hin zu eher schwach institutionalisierten und sporadischen Formen – wie dem gelegentlichen Mitwirken in Vereinen und Initiativen, der zeitlich begrenzten themenorientierten Mitwirkung an einem Projekt etc. reichen können“ (Olk 2011b, S. 796). Außerdem nähert sich freiwilliges Engagement strukturell an berufliche Arbeit an (vgl. Behr 2008, S. 41) und nimmt stärker (semi-) professionelle Formen an. In der Engagementforschung wird davon ausgegangen, dass diese Entwicklung im Zusammenhang mit einem Motivwandel der Engagierten zu sehen ist. Zunächst besteht die Annahme, dass sich ein feststellbarer Wertewandel „von pflichtbezogenen hin zu stärker selbstbezogenen Werten“ (Olk 2011b, S. 707) auch in einem Motivwandel des Engagements niederschlägt. So seien die Begründungsmuster und Orientierungen für Engagement weniger in altruistischen Motiven wie Dienst- und Pflichterfüllung wiederzufinden, sondern vielmehr „mit Erwartungen einer Bereicherung der eigenen Lebenserfahrung, einer Erweiterung der individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen sowie dem Wunsch nach einer Mitgestaltung“ verbunden (Olk 2011b, S. 707). Des Weiteren geht mit einer Zunahme und Vielfalt an Engagementformen und –möglichkeiten auch ein Zuwachs und eine Ausdifferenzierung an Motivlagen der Engagierten einher (vgl. Olk 2011b, S. 708). In ihren biografieanalytischen Studien weist Jakob (vgl. Jakob 1993) außerdem die zunehmende Perspektive einer „biografischen Passung“ bei der Übernahme eines Engagements nach:

„Die ehrenamtlichen Aktivitäten müssen für die Realisierung eigener biografischer Themen in der jeweiligen Lebensphase in Anspruch genommen werden können. Sinnhaftes ehrenamtliches Handeln wird erst dann möglich, wenn das Engagement mit eigenen biografischen Handlungsentwürfen und Planungen verbunden werden kann. Diese Übereinstimmung zwischen der Biografie der ehrenamtlich Tätigen und den Rahmenbedingungen und Anforderungen des ehrenamtlichen Engagements ist in den Fällen der selbstbezogenen Typen Ausgangspunkt für die Aktivitäten. (...) Das ehrenamtliche Engagement kann nicht mehr selbstverständlich ‚abgerufen‘ werden (von Verbänden oder Organisationen), sondern die Ehrenamtlichen selbst entscheiden, ob sie in einem Arbeitsfeld tätig werden wollen und welche zeitlichen Ressourcen sie dafür zur Verfügung stellen wollen.“ (Jakob 1993, S. 281f.)

Wenn auch Tendenzen zu einem „individualisierten Ehrenamt“ (Braun 2003, S. 127) und die beschriebenen Veränderungen der Motive Ehrenamtlicher deutlich feststellbar sind, so geht Olk gleichwohl nicht von einem „Übergang von einer einheitlichen „traditionellen“ Motivstruktur freiwilligen Engagements (Dienst- und Pflichtbewusstsein) zu einer einheitlichen „neuen“ Motivstruktur (Selbstverwirklichung), sondern vielmehr [von; Anm. d. Verfasserin] eine[r; Anm. d. Verfasserin] Ausdifferenzierung unterschiedlicher, gleichzeitig feststellbarer Motivbündel“ (Olk 2011b, S. 710) aus. Demnach gibt es heute vielzählige Gruppen Ehrenamtlicher, die sich aufgrund von unterschiedlichen Motivstrukturen freiwillig engagieren. Genauso hat das „neue“ Ehrenamt das „alte“ nicht einfach abgelöst. Vielmehr ist eine Gleichzeitigkeit von unterschiedlichen Engagementformen und -typen vorhanden. So existieren in Deutschland auch weiterhin Engagementstypen, die mit sog. „alten“ Ehrenamtsmerkmalen charakterisiert werden (selbstloses Handeln und Aufopferung, milieugebundene langfristige und verpflichtende Tätigkeit in einer Organisation, unentgeltlich und laienhaft (vgl. Braun 2003, S. 127f) neben Engagementstypen, die mit „neuen“ Ehrenamtsmerkmalen assoziiert werden (Norm der Reziprozität von Geben und Nehmen, Wunsch nach Selbstverwirklichung, Prinzip der biografischen Passung, Honorar- und Niedriglohnstätigkeit, Semi-Professionalität und Ausbildungsorientierung (vgl. Braun 2003, S. 127f.).

Entgegen der Mitte der 1970er- bis Mitte der 1980er Jahre bestehenden Sorge, vor einer „Krise des Ehrenamts“ (Born 1988 zit. n. Roß 2010, S. 11) und damit vor einem Rückgang des Engagements zu stehen, belegen die bundesrepräsentativ, alle fünf Jahre durchgeführten Freiwilligensurveys (1999, 2004, 2009), dass es in Deutschland weiterhin eine hohe Bereitschaft gibt, sich freiwillig zu engagieren. 36% der ab 14-Jährigen bringen sich in Deutschland ehrenamtlich ein (vgl. Gensicke und Geiss 2010, S. 5). Damit zeigen die Ergebnisse, dass es in Deutschland durchaus auch weiterhin eine aktive Zivil- und Bürgergesellschaft gibt.

„In Absolutzahlen heißt das, dass aktuell rund 23 Mio. Personen unentgeltliche Tätigkeiten jenseits der Erwerbsarbeit und außerhalb des sozialen Nahraums der Familie insbesondere in Nonprofit-Organisationen wie z.B. Vereinen, Projekten oder Initiativen übernehmen. Vor die-

sem Hintergrund legen die empirischen Daten der Freiwilligensurveys aus den Jahren 1999, 2004 und 2009 – wie auch andere aufschlussreiche Bevölkerungsbefragungen zur Thematik (vgl. Baur & Braun, 2003; Klages Gensicke, 1998; prognos AG & AMB Generali Holding AG, 2008) – insgesamt die Interpretation nahe, dass Deutschland über eine aktive Zivil- und Bürgergesellschaft verfügt, die auch den internationalen Vergleich nicht zu scheuen braucht, selbst wenn Deutschland nicht – wie die Skandinavier – im Spitzenfeld liegt, sondern eher im guten Mittelfeld platziert ist (vgl. dazu z.B. Alscher, Dathe, Priller & Speth 2009; Braun, 2001; Enquête-Kommission, 2002; Zimmer, 2007).“ (Braun 2011, S. 14f.)

Die bestehende Bereitschaft und das aktive (gelegentliche) Einbringen durch freiwillige Tätigkeit ist in der Bevölkerung weiterhin vorhanden, sogar leicht gestiegen (vgl. Braun 2011, S. 14). Gleichwohl ist bemerkenswert, dass Freiwillige heute bewusst auswählen, wann, wo und in welcher Form sie sich mit welchen Ressourcen ehrenamtlich einbringen. Freiwillige haben gewisse Ansprüche und Erwartungen an Einsatzorte und Rahmenbedingungen für ihr Engagement. Entscheidende Ansatzpunkte zur Reaktion auf diese gesteigerte Erwartungshaltung der Freiwilligen sind dabei die Optimierung der (organisationalen) Rahmenbedingungen und der Ausbau an Qualifizierung (-smöglichkeiten).

Abschließend kann festgehalten werden, dass auf dem Hintergrund des gesellschaftlichen Bedeutungswandels von freiwilligem Engagement, des Strukturwandels des Ehrenamtes sowie dem postulierten Motivwandel der Engagierten zwei übergreifende Bedarfslinien an Einsatzorte ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements zu Tage treten, zum einen ein Definitions- und zum anderen ein Professionalisierungserfordernis:

„Definitionserfordernis des freiwilligen Engagements: Jede NPO [sowie jede andere Organisation, die Engagementmöglichkeiten bietet; Anm. d. Verfasserin], muss für sich den Sinn, die Bedeutung bzw. den Charakter, welcher hinter dem freiwilligen Engagement steckt, neu definieren bzw. dementsprechend auch kommunizieren.

Professionalisierungserfordernis: Um das freiwillige Engagement in der Organisation aufrecht zu erhalten, ist ein „professionelles“ Vorgehen bzw. ein professioneller Umgang mit den freiwilligen Mitarbeitern erforderlich. Bei der Gestaltung der Strukturen, Prozesse und Anforderungen gilt es hierbei, verstärkt die Motive, individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der freiwilligen Mitarbeiter zu berücksichtigen.“ (Kaltenbrunner 2010, S. 38f.)

Den aus dem Wandel resultierenden Bedarfen kann und wird in Organisationen, in welchen bürgerschaftliches Engagement verortet ist, immer mehr durch ein entsprechendes Freiwilligenmanagement begegnet. Das folgende Teilkapitel greift die mit den Transformationsprozessen einhergehenden organisationalen Anforderungen auf und bietet einen ersten Einblick in das Freiwilligenmanagement.

## 2.2 Freiwilligenmanagement als Antwort auf den Wandel des ehrenamtlichen Engagements. Organisationsstrategische, -kulturelle und -strukturelle Anforderungen

Bürgerschaftliches Engagement ist größtenteils – zu mehr als 80% (vgl. Rauschenbach und Zimmer 2011, S. 12) – in Organisationen verortet. Die entsprechende Organisationslandschaft präsentiert sich dabei ebenso vielfältig, wie das Spektrum an möglichen Engagementformen. Im ersten Engagementbericht 2012 heißt es:

„Die Organisationsformen sind heterogen und umfassen Einrichtungen verschiedener Größe, Finanzstärke, Zielsetzung und Rechtsform. Vereine, Verbände und Stiftungen gelten als die geläufigsten Organisationsformen im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements. Weitere relevante Akteure sind Parteien, Gewerkschaften und Kirchen.“ (Enste et al. 2012, S. 15)

Die unterschiedlichen Organisationen, in denen ehrenamtliches und freiwilliges Engagement stattfindet, stehen seit den letzten zehn bis zwanzig Jahren unter den Voraussetzungen von strukturellen Veränderungen des Engagements sowie unter den Bedingungen eines Motivwandels vor der gesteigerten Herausforderung, einen angemessenen Umgang mit Engagierten zu finden. Am Beispiel des verbandsorganisierten Sports benennt Braun die aus dem Engagement- und Motivwandel resultierende Anforderung an Organisationen und Vereine:

„Denn speziell im Hinblick auf die Gewinnung von neuen und die Bindung von bereits freiwillig Engagierten im Sportbereich stellt sich die Frage, ob das „Freiwilligenmanagement“ der Sportvereine ausreicht, um auch das „neue Ehrenamt“ systematisch zu gewinnen, ohne dabei das „alte Ehrenamt“ und dessen dauerhafte Bindung zu vernachlässigen. Zumindest ist der Typus des „neuen Ehrenamtlichen“ aus der Perspektive der Vereine und Verbände „unbequemer“ als der Typus des „alten Ehrenamtlichen“. Der „neue Ehrenamtliche“ fragt immer wieder nach dem persönlichen Sinn und Nutzen seines freiwilligen Engagements (...). Dieses selbstreflexive und rational motivierte Handeln macht den „neuen Ehrenamtlichen“ voraussetzungsvoller (...). Inwieweit eine (...) längerfristige Bindung gelingen wird, dürfte maßgeblich davon abhängen, ob entsprechende Gelegenheitsstrukturen vorhanden sind oder geschaffen werden, die für das „neue Ehrenamt“ attraktiv sind.“ (Braun 2011, S. 68)

In den Organisationen, insbesondere im Sozialwesen, wird die Frage nach einem adäquaten Umgang mit Freiwilligen zudem durch Veränderungen der Umfeldbedingungen verstärkt. So sind beispielsweise soziale Dienstleister einem erhöhten Konkurrenzdruck durch privat-gewerbliche Anbieter ausgesetzt. Dem steigenden Bedarf nach sozialen Dienstleistungen, der aus den demographischen und anderen gesellschaftlichen Entwicklungen resultiert, muss hier begegnet werden. Darüber hinaus versetzt eine zunehmende Ressourcenknappheit die Einrichtungen unter einen wachsenden Druck (vgl. Rauschenbach und Zimmer 2011, S. 24).