Impulse zur Gewinnung von Ehrenamtlichen

Kai Freese-Wagner, September 2026

Projekt Verbandsentwicklung für zukunftsfähige gesundheitsbezogene Selbsthilfeorganisationen in Bayern (VerSeO)

LAG SELBSTHILFE Bayern e.V.

Ehrenamt als tragende Struktur der Selbsthilfe

Gesundheitsbezogene Selbsthilfe lebt vom ehrenamtlichen Engagement. Gleichzeitig sind ihre Organisationsstrukturen sehr unterschiedlich: Sie reichen von vollständig ehrenamtlich getragenen Verbänden bis zu Organisationen mit hauptamtlicher Unterstützung. Auf Landesebene arbeitet fast die Hälfte der Selbsthilfeorganisationen ohne hauptamtliche Mitarbeitende.

Damit treffen wachsende und zunehmend komplexe Aufgaben häufig auf begrenzte ehrenamtliche Ressourcen. Gleichzeitig verändern sich die Bedingungen des Engagements: Menschen möchten sich häufiger flexibel, selbstbestimmt und projektbezogen einbringen, während viele Funktionen in Selbsthilfeorganisationen weiterhin auf Kontinuität und längerfristige Verantwortungsübernahme angewiesen sind.

Ehrenamtsmanagement bedeutet deshalb, beides zusammenzubringen: die Aufgaben und Anforderungen der Organisation und die Motive, Möglichkeiten und Grenzen der Menschen, die sich engagieren.

Quelle: Kofahl, C., Seidel, G., Weber, J., Werner, S., & Nickel, S. (2016d). Strukturen und Prozesse bei Selbsthilfegruppen und -organisationen. In C. Kofahl, F. Schulz-Nieswandt, & M.-L. Dierks (Hrsg.), Selbsthilfe und Selbsthilfeunterstützung in Deutschland (S. 83–112). LIT Verlag.

Besonderheiten des Ehrenamts in der Selbsthilfe

47 % der gesundheitsbezogenen Selbsthilfeorganisationen auf Landesebene arbeiten nach der SHILD-Studie vollständig ohne hauptamtliche Mitarbeitende. Gleichzeitig unterscheiden sich die Organisationen erheblich hinsichtlich Größe, Professionalisierungsgrad, Aufgaben und Ressourcen.

Doppelrolle der Engagierten
Ehrenamtliche sind häufig zugleich Betroffene oder Angehörige. Persönliche Krankheits- oder Behinderungserfahrung ist damit Ressource und mögliche Belastung zugleich.

Hohe Verantwortung
Neben gegenseitiger Unterstützung übernehmen Selbsthilfeorganisationen Interessenvertretung, Öffentlichkeitsarbeit, Kooperationen, Projekte und Beteiligungsaufgaben im Gesundheitswesen.

Begrenzte professionelle Unterstützung
Fachkenntnisse und hauptamtliche Ressourcen sind sehr unterschiedlich verteilt.

Heterogene Organisationen
„Die Selbsthilfe“ gibt es nicht: Kofahl et al. beschreiben ein Feld von weitgehend informellen Strukturen bis zu professionell arbeitenden Verbänden.

Quelle: Kofahl, C., Seidel, G., Weber, J., Werner, S., & Nickel, S. (2016c). Inanspruchnahme und Bedarfe von Selbsthilfeunterstützungsleistungen für Selbsthilfegruppen und -organisationen. In C. Kofahl, F. Schulz-Nieswandt, & M.-L. Dierks (Hrsg.), Selbsthilfe und Selbsthilfeunterstützung in Deutschland (S. 113–132). LIT Verlag.

Paradox der Selbsthilfe

Die zunehmende Anerkennung und Beteiligung der Selbsthilfe im Gesundheits- und Sozialwesen ist grundsätzlich positiv. Gleichzeitig binden Gremienarbeit und Beteiligungsmöglichkeiten gerade die besonders aktiven Personen.

Dadurch fehlen diese teilweise für die verbandsinterne Arbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation und Weiterentwicklung. Als mögliche Folge werden Überforderung und Stillstand der Verbandsentwicklung beschrieben.

Quelle: Kofahl, C., Seidel, G., Weber, J., Werner, S., & Nickel, S. (2016c). Inanspruchnahme und Bedarfe von Selbsthilfeunterstützungsleistungen für Selbsthilfegruppen und -organisationen. In C. Kofahl, F. Schulz-Nieswandt, & M.-L. Dierks (Hrsg.), Selbsthilfe und Selbsthilfeunterstützung in Deutschland (S. 113–132). LIT Verlag.

Trends und ihre Bedeutung für das Ehrenamt

		Chancen	Risiken
	Digitalisierung		
	▪ 86 % nutzen digitale Anwendungen im Rahmen ihrer Freiwilligentätigkeit[1]	▪ Kontakterleichterung ▪ Erhöhte Sichtbarkeit des Themas durch Reichweitensteigerung	▪ Reduzierte persönliche Nähe ▪ Steigende Anforderungen an Datenschutz, KI-/Digitalkompetenzen
	Individualisierung		
	▪ Werte- und sinnorientiertes Engagement[2] ▪ Intrinsische Motivation	▪ Bessere Nutzung individueller Stärken ▪ Anpassbares Engagement statt Abbruch	▪ Weniger langfristige Bindung ▪ Spannungsfeld zw. Flexibilität und Kontinuität
	Professionalisierung des Ehrenamts		
	▪ Entwicklung zu strukturiertem, qualifiziertem Engagement mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten[3]	▪ Steigende Qualität der Hilfeleistung ▪ Klare Darstellung der Aufgaben	▪ Sensible Zielgruppe, ggf. selbst betroffen ▪ Zusätzliche Belastungen durch höhere Anforderungen in den Aufgabenbereichen
	Demografischer Wandel		
	▪ Multimorbidität, Behinderungen ▪ alternde Strukturen im Ehrenamt	▪ Bedarf an Selbsthilfe steigt ▪ Anerkennung als wichtiger Baustein in der Versorgung	▪ Überlastung der Selbsthilfe ▪ Überforderung des Ehrenamts

Probleme im Ehrenamtsmanagement

Veränderte Engagement-Motive

Der Trend geht zum „neuen Ehrenamt“ – kurzfristiger, projektbezogener und selbstbestimmter.
Dies steht oft im Widerspruch zu den meist langfristig angelegten Vorstandsämtern.

Professionalisierungsdruck

Steigende Anforderungen in Bereichen wie Rechnungswesen, Fundraising, Ehrenamtsmanagement erhöhen die Hemmschwelle für die Verantwortungsübernahme.

Zeitressourcen

Berufliche Flexibilität und Mobilität verkürzen die verfügbaren Planungsräume der Engagierten.

Imageprobleme

Die Vorstandsarbeit wird oft als belastend und wenig attraktiv wahrgenommen, was durch fehlende öffentliche Anerkennung verstärkt wird.

Analyse des Ehrenamtsmanagements

Diese Fragen machen sichtbar, **wo Steuerung, Rollenklärung und Prozesse notwendig sind.**

Verein und Ehrenamt

Beispielfragen:

- Welche Werte und Traditionen prägen unsere Führung? Ist unser Vorstand ein Team oder eine Gruppe von Einzelkämpfern?
- Ist unser Vereinszweck noch attraktiv und zeitgemäß?
- Sind wir offen für neue Mitglieder und deren Ideen, oder wirken wir nach außen wie ein „geschlossener Zirkel?

Rollen, Verantwortlichkeiten & Abgrenzung

Beispielfragen:

- Welche Ehrenamtsrollen gibt es aktuell – und welche sollen künftig bestehen?
- Welche Aufgaben gehören zu welchen Rollen?
- Wo liegen fachliche, zeitliche und emotionale Grenzen des Engagements?

Einstiegs- und Zuordnungsprozess

Beispielfragen:

- Über welche Wege gelangen Menschen aktuell ins Ehrenamt?
- Wie soll der Einstieg künftig strukturiert ablaufen?
- An welchen Punkten brechen Interessierte heute ab – und warum?

Verankerung und Steuerung des Ehrenamtsmanagements

Beispielfragen:

- Wo ist Ehrenamtsmanagement organisatorisch angesiedelt?
- Wie sind Entscheidungswege geregelt?
- Wie wird der Prozess dokumentiert und weiterentwickelt?

Qualität, Risiken & Bindung

Beispielfragen:

- Woran erkennen wir gelingendes Ehrenamt?
- Welche typischen Überlastungen oder Konflikte treten auf?
- Warum beenden Ehrenamtliche ihr Engagement?

Sichtbarkeit & Positionierung

Beispielfragen:

- Welche Rolle spielt Ehrenamt in der Außendarstellung des Verbands?
- Welche Zielgruppen sollen gezielt angesprochen werden?

Gewinnung neuer Ehrenamtlicher

Nicht nach dem Zufallsprinzip oder durch „Überredungskunst“ → Prozess



„Vereinshaus“ → attraktive Rahmenbedingungen

- Klare Zielsetzungen und eine Wohlfühlkultur
- Dokumentation von Identität und Struktur
- Bereitstellung von Unterstützungsleistungen
- Ehrenamtsbeauftragte*r



Anforderungsprofile und Stellenausschreibungen

- Titel und Funktion
- Zeitaufwand
- Kompetenzen
- Nutzen



Gezielte Ansprache

- Intern
- Extern

Aktivierung von Mitgliedern für ein Ehrenamt

Um Mitglieder für eine Verantwortungsübernahme zu motivieren, muss die (Vorstands)-Arbeit „machbar“ gestaltet werden.

Ideen	Beschreibung
Themenpakete/ Ressorts	Aufteilung der Arbeit in kleinere, spezialisierte Bereiche (z. B. Finanzen, Öffentlichkeitsarbeit, IT).
Ämtersplitting/ Tandems	Zwei Personen teilen sich eine Aufgabe, idealerweise ein erfahrener Mentor und ein Neuling.
Erweiterter Vorstand	Einbeziehung weiterer Beisitzer oder Fachberater, um die Kernmannschaft zu entlasten.
Projektbezogenes Engagement	Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben auf Zeit (z. B. Organisation eines Events), um Mitglieder langsam heranzuführen.
Hybridstellen	Mischung aus Haupt- und Ehrenamt für besonders anspruchsvolle Tätigkeiten.

Tipp: Eine Talentdatenbank, in der Mitglieder ihre Kompetenzen und Interessen hinterlegen, ermöglicht eine gezielte Ansprache für spezifische Projekte.

Einbindung der Ehrenamtlichen

Ist ein Ehrenamtlicher gefunden, entscheiden die ersten Monate über die langfristige Bindung.

Professionelle Einarbeitung

- Willkommenspaket
- Mentoring
- Schnupperphasen

Unterstützung im Alltag

- Fortbildung
- Transparenz

Wertschätzung und Abschied

- Feedback und Raum für neue Ideen
- Öffentliche Würdigung der geleisteten Arbeit
- Sicherung von Erfahrungswissen

Ehrenamt ist kostenlos – Ehrenamtsmanagement nicht

Gute Rahmenbedingungen sind keine Verwaltungskosten neben dem Ehrenamt.
Sie sind Voraussetzung dafür, dass Ehrenamt funktionieren kann.

Zeit
Gespräche und Begleitung
Einarbeitung
Koordination
Konfliktklärung

Kompetenz
fachliche Qualifizierung
Vereins- und Rechtswissen
Kommunikation
Führung

Infrastruktur
Ansprechperson
digitale Systeme
Räume und Materialien
Fortbildung
Versicherung und Auslagenerstattung

Hauptamt ersetzt Ehrenamt nicht – es kann Ehrenamt ermöglichen

Ehrenamt

- Betroffenenperspektive
- Erfahrungskompetenz
- Legitimation
- Nähe zu Mitgliedern
- freiwilliges Engagement

klare Rollen und Verantwortung

Hauptamt

- Kontinuität
- Fachwissen
- Administration
- Koordination
- Entlastung

Nachwuchsgewinnung

Die Einbindung von jungen Ehrenamtlichen erfordert spezifische Ansätze, da diese Generation unter hohem Mobilitäts- und Zeitdruck steht.

Lebensweltbezug: Perspektiven zur Integration bieten und den persönlichen Nutzen (Kompetenzerwerb für den Beruf) hervorheben

Mitsprache: Echte Mitbestimmung ermöglichen (z. B. Jugendvorstand, Stimmrecht in Gremien)

Flexibilität: Kurzfristige, projektorientierte Aufgaben anbieten, die sich mit Ausbildung oder Studium vereinbaren lassen

Zertifizierung: Ausstellung von Nachweisen über das Engagement für Bewerbungsunterlagen

Wenn eine Person geht – geht dann auch ihr Wissen?

Personengebunden

- Kontakte
- Abläufe
- Erfahrung
- informelles Wissen
- „Das hat immer XY gemacht.“

→

Organisationsgebunden

- Dokumentation
- Übergaben
- Tandems
- gemeinsame Ablagen
- Qualifizierung
- Nachwuchs früh einbeziehen

Was gutes Ehrenamtsmanagement ausmacht

1. Passung statt Besetzung: Aufgabe, Person und Organisation müssen zusammenpassen.

2. Ermöglichen statt voraussetzen: Nicht alle Kompetenzen müssen beim Einstieg vorhanden sein.

3. Struktur statt Improvisation: Klare Aufgaben, Zuständigkeiten, Einstieg und Begleitung.

4. Ressourcen statt Selbstausbeutung: Ehrenamt braucht Zeit, Unterstützung und Infrastruktur.

5. Lernen statt Wissen verlieren: Qualifizierung, Reflexion und Wissenstransfer gehören zum Ehrenamtsmanagement.

Literatur

Deutscher Bundesjugendring. (2010, Oktober 30). *Für sich selbst und andere*. https://www.dbjr.de/artikel/fuer-sich-selbst-und-andere

Fritzsche, A., Leven, I., Rysina, A., Schneekloth, U., & Wolfert, S. (2024). *Freiwilliges Engagement in Deutschland*.

Glemser, L., & Kraack-Tichy, H. (2026, Januar 13). *Ein Stück in die Zukunft—Junge Menschen für die Vereinsarbeit begeistern*.

Keller, K., Klinkhammer, D., Hamberger, B., Schomacher, G., Meyer, S., & Zachej, S. (2024). Erfahrungen im Ehrenamt. In K. Keller, D. Klinkhammer, B. Hamberger, G. Schomacher, S. Meyer, & S. Zachej (Hrsg.), Ehrenamtliches Engagement: Bedürfnisse, Kompetenzen und Motivation (S. 13–22). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-70205-5_4.

Kern, C., Schneider-Schelte, H., & Zetlitzer, A. (2020). *Hart an der Grenze: Herausforderung und Überforderung in der Selbsthilfe* (2. Aufl.). BAG SELBSTHILFE.

Kofahl, C., Seidel, G., Weber, J., Werner, S., & Nickel, S. (2016d). Strukturen und Prozesse bei Selbsthilfegruppen und -organisationen. In C. Kofahl, F. Schulz-Nieswandt, & M.-L. Dierks (Hrsg.), Selbsthilfe und Selbsthilfeunterstützung in Deutschland (S. 83–112). LIT Verlag.

Kofahl, C., Seidel, G., Weber, J., Werner, S., & Nickel, S. (2016c). Inanspruchnahme und Bedarfe von Selbsthilfeunterstützungsleistungen für Selbsthilfegruppen und -organisationen. In C. Kofahl, F. Schulz-Nieswandt, & M.-L. Dierks (Hrsg.), Selbsthilfe und Selbsthilfeunterstützung in Deutschland (S. 113–132). LIT Verlag.

Werther, S., & Jacobs, C. (2014). Theoretische Grundlagen. In S. Werther, C. Jacobs, F. C. Brodbeck, E. Kirchler, & R. Woschée (Hrsg.), Organisationsentwicklung – Freude am Change (S. 41–76). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-55442-1_4.

Weitere Literatur

BAG SELBSTHILFE (2022): AKTIVE MITGLIEDER GESUCHT – SELBSTHILFE DER ZUKUNFT. Bericht Evaluation von Maßnahmen der Mitgliedergewinnung, Mitgliederbindung und Mitgliederaktivierung in der Selbsthilfe https://www.bag-selbsthilfe.de/fileadmin/user_upload/_Informationen_fuer_SELBSTHILFE-AKTIVE/Projekte/SH_der_Zukunft/220428_Bericht_Evaluation.pdf

BAG SELBSTHILFE (2025): Mitglieder aktiv (ein-)binden https://www.bag-selbsthilfe.de/fileadmin/user_upload/_Informationen_fuer_SELBSTHILFE-AKTIVE/Service/Materialien/260119__Mitglieder_Aktiv_einbinden_barrierefrei.pdf

BAG SELBSTHILFE (o.J.): Modernes Verbandsmanagement für Selbsthilfeorganisationen https://www.bag-selbsthilfe.de/fileadmin/user_upload/_Informationen_fuer_SELBSTHILFE-AKTIVE/Service/Materialien/Modernes_Verbandsmanagement_fuer_Selbsthilfeorganisationen_ONLINE.pdf

Matuschek, Katrin/Lange, Valerie (2013): Ehrenamtliche Vorstände gesucht! Wie Sie Führungskräfte für den Verein gewinnen, entwickeln und binden. Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Politische Akademie, Akademie Management und Politik. Bonn https://collections.fes.de/publikationen/ident/fes/10317

Matuschek, Katrin/Niesyto, Johanna (2013): Freiwilligen-Engagement professionell gestalten : Engagierte und aktive Freiwillige gewinnen und beteiligen. Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Politische Akademie, Akademie Management und Politik. Bonn https://collections.fes.de/publikationen/ident/fes/09534

Kontakt

Kai Freese-Wagner
E-Mail: kai.freese-wagner@lags-bayern.de
Telefon: 089 / 45 99 24 - 26

Stephanie Striebel
E-Mail: stephanie.striebel@lags-bayern.de
Telefon: 089 / 45 99 24 - 19



lags-bayern.de/verbandsentwicklung