



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Pflege, Sport und Kultur

**Endbericht**

# **Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Pflege, Sport und Kultur**

**Studie im Auftrag des  
Bundesministeriums für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend**

**Endbericht**

30. September 2015

---



INBAS-Sozialforschung GmbH  
Dr. Jürgen Schumacher  
Nonnenpfad 14, 60599 Frankfurt am Main  
Tel.: 069-6809890-11, Fax: 069-6809890-19  
js@inbas-sozialforschung.de  
www.inbas-sozialforschung.de

## Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Einleitung</b> .....   | <b>1</b>  |
| 1.1 Hintergrund.....   | 1         |
| 1.2 Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen: Chancen und Probleme..... | 2         |
| 1.3 Gegenstand und Ziele der Studie .....                                | 5         |
| 1.4 Leitfragen .....   | 6         |
| <b>2. Begriffe</b> .....   | <b>8</b>  |
| 2.1 Ehrenamt.....  | 8         |
| 2.2 Hauptamt.....  | 10        |
| 2.3 Arbeit.....  | 10        |
| 2.4 Freiwillige .....  | 11        |
| 2.5 Engagierte .....   | 11        |
| 2.6 Fazit zum Thema „Begriffe“ .....                                     | 12        |
| <b>3. Vorgehensweise und Methoden</b> .....                              | <b>13</b> |
| 3.1 Literatur- und Internetrecherchen.....                               | 13        |
| 3.2 Explorative Interviews .....   | 15        |
| 3.3 Beispiele guter Praxis .....   | 17        |
| <b>4. Kontexte der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen</b> .....   | <b>18</b> |
| 4.1 Hauptamtlich dominierter Kontext „Einrichtung“ .....                 | 18        |
| 4.2 Ehrenamtlich dominierter Kontext „Verein“.....                       | 19        |
| 4.3 Einrichtungen im Kulturbereich .....                                 | 20        |
| 4.4 Parallelisierung und Spiegelung der Kontexte.....                    | 21        |
| <b>5. Untersuchungsdesign der Repräsentativerhebung</b> .....            | <b>23</b> |
| 5.1 Varianten des Fragebogens.....                                       | 23        |
| 5.2 Auswahl der Befragungspersonen .....                                 | 24        |
| 5.3 Auswahl der Untersuchungseinheiten.....                              | 25        |
| 5.4 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....                       | 26        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>6.</b> | <b>Dimensionen der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen.....</b>                                      | <b>28</b> |
| 6.1       | Zielsetzungen in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen .....                                       | 28        |
| 6.2       | Ideale und reale Ausgangsbedingungen .....   | 29        |
| 6.3       | Akteure .....  | 30        |
| <b>7.</b> | <b>Themenfelder von Vorbehalten gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit in<br/>Einrichtungen .....</b>          | <b>35</b> |
| 7.1       | Ehrenamt und Arbeitsplätze.....  | 35        |
| 7.1.1     | Ehrenamt als „Jobkiller“ .....   | 35        |
| 7.1.2     | Ehrenamt und Fachkräftemangel.....   | 37        |
| 7.1.3     | Ehrenamt schafft und sichert Arbeitsplätze.....  | 38        |
| 7.2       | Belastung und Entlastung von Hauptamtlichen.....   | 39        |
| 7.3       | Soziale Kontrolle und Rechtfertigungsdruck.....  | 41        |
| 7.4       | Verlässlichkeit und Planbarkeit der ehrenamtlichen Arbeit.....   | 42        |
| 7.5       | Qualitätssicherung bei ehrenamtlicher Mitarbeit .....  | 43        |
| 7.6       | Ehrenamtliche Mitarbeit und Professionalität .....   | 45        |
| 7.7       | Verlust von „schönen Seiten“ im hauptamtlichen Tätigkeitsspektrum.....                                     | 46        |
| 7.8       | Ehrenamt zwischen Altruismus und Egoismus.....   | 47        |
| 7.9       | Haltung gegenüber Veränderung.....   | 48        |
| 7.10      | Fazit zu Vorbehalten von Hauptamtlichen.....   | 48        |
| <b>8.</b> | <b>Belastungsfaktoren in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen.....</b>                            | <b>49</b> |
| 8.1       | Hauptamtliche Arbeit: für die Sache oder nur des Geldes wegen? .....                                       | 49        |
| 8.2       | Die Ressource Zeit in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen.....                                   | 51        |
| 8.3       | Unterschiedliche Ansprüche .....   | 52        |
| 8.4       | Meinungsverschiedenheiten aufgrund unterschiedlicher Hintergründe .....                                    | 53        |
| <b>9.</b> | <b>Instrumente zur Gestaltung der Kooperationsbeziehungen zwischen<br/>Haupt- und Ehrenamtlichen .....</b> | <b>54</b> |
| 9.1       | Haltungen und Vorbehalte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen offenlegen ....                                | 54        |
| 9.1.1     | Bestandsaufnahme in Form einer Mitarbeiterbefragung .....  | 55        |
| 9.1.2     | Bestandsaufnahme in Form von moderierten Gruppendiskussionen .....   | 55        |
| 9.1.3     | Bestandsaufnahme durch Thematisierung in regulären Treffen.....  | 56        |
| 9.1.4     | Fazit zum Thema „Bestandsaufnahme“ .....   | 57        |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 9.2        | Schriftliche Vereinbarungen zur Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen.....   | 57        |
| 9.2.1      | Leitbilder und Qualitätsstandards .....  | 58        |
| 9.2.2      | Verträge zwischen Einrichtung und Ehrenamtlichen .....                                   | 59        |
| 9.2.3      | Stellenbeschreibungen der Hauptamtlichen.....  | 62        |
| 9.2.4      | Zielvereinbarungen mit Hauptamtlichen.....   | 62        |
| 9.3        | Qualifizierung und Weiterbildung .....   | 63        |
| 9.3.1      | Weiterbildung von Ehrenamtlichen .....   | 63        |
| 9.3.2      | Weiterbildung von Hauptamtlichen .....   | 64        |
| 9.3.3      | Formen der Weiterbildung .....   | 64        |
| 9.4        | Anerkennung und Wertschätzung haupt- und ehrenamtlicher Arbeit .....                     | 65        |
| 9.5        | „Hauptamtlichenmanagement“ für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen .....               | 66        |
| <b>10.</b> | <b>Formen und Modelle der Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen</b>             | <b>68</b> |
| 10.1       | Ehrenamtliche als „helfende Hand“ der Hauptamtlichen .....                               | 69        |
| 10.2       | Direkte Zusammenarbeit bei unterschiedlichen Aufgaben von Haupt- und Ehrenamtlichen..... | 70        |
| 10.3       | Zeitversetzte Tätigkeit von Haupt- und Ehrenamtlichen .....                              | 72        |
| 10.4       | Eigenständige ehrenamtliche Teams mit eigenen Arbeitsbereichen .....                     | 73        |
| 10.5       | Einrichtungsspezifische Definition von Kern- und Zusatzaufgaben .....                    | 74        |
| <b>11.</b> | <b>Partizipationsmodelle für Ehrenamtliche in Einrichtungen</b>                          | <b>76</b> |
| 11.1       | Treffen der Ehrenamtlichen zum Erfahrungsaustausch .....                                 | 77        |
| 11.2       | Beteiligung von Ehrenamtlichen an Team- und Dienstbesprechungen .....                    | 77        |
| 11.3       | Eigenständige ehrenamtliche Teams .....  | 78        |
| 11.4       | Ehrenamtliche Organisation ehrenamtlicher Arbeit .....                                   | 79        |
| 11.5       | Ehrenamtliche Vertretung aller Ehrenamtlichen in einer Einrichtung.....                  | 79        |
| 11.6       | Zusammenschluss der Ehrenamtlichen einer Einrichtung in einem Verein .....               | 80        |
| 11.7       | Stadtweite Organisation von Ehrenamtlichen in einem Engagementfeld in einem Verein ..... | 80        |
| 11.8       | Stadtweite Organisation von Ehrenamtlichen verschiedener Engagementfelder                | 81        |
| 11.9       | Fazit zum Thema Partizipationsmodelle für Ehrenamtliche.....                             | 82        |
| <b>12.</b> | <b>Strukturdaten der befragten Organisationen</b>  | <b>83</b> |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 12.1       | Verbreitung ehrenamtlicher Mitarbeit in Einrichtungen .....                                     | 83         |
| 12.2       | Feldverlauf der Erhebung in Sportvereinen.....  | 86         |
| 12.3       | Seit wann gibt es ehrenamtliches Engagement in der Einrichtung? .....                           | 88         |
| 12.4       | Seit wann gibt es hauptamtliche Arbeit in Sportvereinen?.....                                   | 90         |
| 12.5       | Zahl der Haupt- und Ehrenamtlichen in Einrichtungen .....                                       | 91         |
| 12.6       | Zahl der Haupt- und Ehrenamtlichen in Sportvereinen.....  | 94         |
| 12.7       | Zeitaufwand für das Engagement .....  | 96         |
| <b>13.</b> | <b>Soziodemographische Merkmale der befragten Haupt- und Ehrenamtlichen</b>                     | <b>100</b> |
| 13.1       | Altersstruktur .....  | 100        |
| 13.1.1     | Altersstruktur der Ehrenamtlichen.....  | 100        |
| 13.1.2     | Altersstruktur der Hauptamtlichen.....  | 101        |
| 13.2       | Geschlechterverteilung .....  | 103        |
| 13.2.1     | Geschlechterverteilung bei den befragten Ehrenamtlichen .....                                   | 103        |
| 13.2.2     | Geschlechterverteilung bei den befragten Hauptamtlichen .....                                   | 104        |
| 13.3       | Bildungshintergrund.....  | 105        |
| 13.3.1     | Bildungshintergrund der Ehrenamtlichen .....  | 105        |
| 13.3.2     | Bildungshintergrund der Hauptamtlichen .....  | 106        |
| <b>14.</b> | <b>Funktionen und Tätigkeiten von Haupt- und Ehrenamtlichen</b> .....                           | <b>107</b> |
| 14.1       | Welche Tätigkeiten in der Einrichtung werden von Ehrenamtlichen übernommen?.....                | 107        |
| 14.1.1     | Ehrenamtliche Tätigkeitsbereiche in der Pflege .....  | 109        |
| 14.1.2     | Ehrenamtliche Tätigkeitsbereiche im Kulturbereich.....  | 112        |
| 14.2       | Freiwilligenmanagement und andere Funktionen der befragten Hauptamtlichen in Einrichtungen..... | 117        |
| 14.2.1     | Anbindung des Freiwilligenmanagements in der Pflege .....                                       | 121        |
| 14.2.2     | Anbindung des Freiwilligenmanagements im Kulturbereich .....                                    | 123        |
| 14.2.3     | Fazit zur Anbindung des Freiwilligenmanagements .....   | 125        |
| 14.3       | Hauptamtliche Arbeit im Sportverein.....  | 126        |
| <b>15.</b> | <b>Monetarisierung im Ehrenamt</b> .....  | <b>129</b> |
| 15.1       | Monetarisierung und das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen .....                          | 129        |
| 15.2       | Pauschale Aufwandsentschädigung und realer Aufwand.....   | 130        |
| 15.3       | Positionen zu Ehrenamt und pauschaler Aufwandsentschädigung .....                               | 133        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 15.4       | Zahlung von pauschalen Aufwandsentschädigungen .....   | 134        |
| 15.4.1     | Bezugsbasis pauschaler Aufwandsentschädigungen.....  | 136        |
| 15.4.2     | Minimale stündliche Aufwandsentschädigungen.....   | 138        |
| 15.4.3     | Maximale stündliche Aufwandsentschädigungen.....   | 138        |
| 15.4.4     | Aufwandsentschädigungen auf Stundenbasis im Sport .....  | 139        |
| 15.4.5     | Monatliche und jährliche Aufwandsentschädigungen.....  | 142        |
| 15.4.6     | Diskussion der Ergebnisse .....  | 143        |
| 15.5       | Fazit zum Thema Monetarisierung.....   | 148        |
| <b>16.</b> | <b>Zufriedenheit mit der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen .....</b>   | <b>150</b> |
| 16.1       | Skalierung und Darstellung der Ergebnisse .....  | 150        |
| 16.2       | Aussagen zur Zufriedenheit mit der eigenen ehrenamtlichen<br>Engagementsituation bzw. mit der Arbeitssituation ..... | 154        |
| 16.3       | Anerkennung durch andere Akteure .....   | 155        |
| 16.3.1     | Zufriedenheit mit der Anerkennung durch andere Akteure bei<br>Ehrenamtlichen .....                                   | 156        |
| 16.3.2     | Zufriedenheit mit der Anerkennung durch andere Akteure bei<br>Hauptamtlichen .....                                   | 160        |
| 16.3.3     | Fazit zur Zufriedenheit mit der Anerkennung durch andere Akteure...  | 162        |
| 16.4       | Zufriedenheit mit Erfahrungsaustausch und Kompetenztransfer .....  | 164        |
| 16.4.1     | Zufriedenheit mit Erfahrungsaustausch und Kompetenztransfer bei<br>Ehrenamtlichen .....                              | 164        |
| 16.4.2     | Zufriedenheit mit Erfahrungsaustausch und Kompetenztransfer bei<br>Hauptamtlichen .....                              | 166        |
| 16.5       | Zufriedenheit mit Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten .....   | 168        |
| 16.5.1     | Zufriedenheit mit Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten bei<br>Ehrenamtlichen .....                           | 169        |
| 16.5.2     | Zufriedenheit mit Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten bei<br>Hauptamtlichen .....                           | 170        |
| 16.6       | Zufriedenheit mit der alltäglichen Kooperation und dem „Betriebsklima“ .....   | 172        |
| 16.6.1     | Zufriedenheit mit der alltäglichen Kooperation und dem „Betriebsklima“<br>bei Ehrenamtlichen .....                   | 172        |
| 16.6.2     | Zufriedenheit mit der alltäglichen Kooperation und dem „Betriebsklima“<br>bei Hauptamtlichen .....                   | 174        |
| 16.7       | Zufriedenheit mit verschiedenen Relationen der Kooperation .....   | 175        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>17. Orientierung in der Einrichtung bzw. im Verein .....</b>   | <b>179</b> |
| 17.1 Orientierung von Ehrenamtlichen in ihrer Einrichtung .....   | 179        |
| 17.2 Orientierung von Hauptamtlichen im Sportverein .....   | 181        |
| <b>18. Haltungen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen .....</b>  | <b>184</b> |
| 18.1 Positive Haltungen von Ehrenamtlichen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in<br>Einrichtungen.....                  | 184        |
| 17.2 Positive Haltungen von Hauptamtlichen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in<br>Einrichtungen.....                  | 186        |
| 18.3 Negative Haltungen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen .....                                       | 188        |
| <b>19. Haltungen zur hauptamtlichen Mitarbeit in Sportvereinen .....</b>  | <b>192</b> |
| <b>20. Wahrgenommene Haltungen anderer Hauptamtlicher in Einrichtungen zur<br/>ehrenamtlicher Mitarbeit .....</b> | <b>197</b> |
| 20.1 Perspektive der Frage.....   | 198        |
| 20.2 Wahrnehmung der Ehrenamtlichen.....  | 200        |
| 20.3 Wahrnehmung der Hauptamtlichen.....  | 203        |
| <b>21. Schwierigkeiten und Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen .....</b>                                 | <b>208</b> |
| 21.1 Ausmaß von Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen .....  | 208        |
| 21.2 Umgang mit Meinungsverschiedenheiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen                                      | 210        |
| 21.3 Formen und Kontexte der Konfliktbearbeitung .....  | 215        |
| 21.4 Themen von Meinungsverschiedenheiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen                                      | 219        |
| 21.4.1 Die Sicht der Ehrenamtlichen in Einrichtungen .....  | 220        |
| 21.4.2 Die Sicht der Hauptamtlichen in Einrichtungen .....  | 223        |
| 21.4.3 Die Sicht der Haupt- und Ehrenamtlichen in Sportvereinen .....   | 225        |
| 21.4.4 Die wichtigsten Ergebnisse zu den Themen von<br>Meinungsverschiedenheiten.....                             | 228        |
| 21.5 Erkennen und Bearbeiten von Schwierigkeiten zwischen Haupt- und<br>Ehrenamtlichen in der Praxis .....        | 230        |
| 21.5.1 Monitoring von Problemen .....   | 232        |
| 21.5.2 Organisatorische Vorkehrungen .....  | 232        |
| 21.5.3 Moderation.....  | 233        |
| 21.5.4 Supervision.....   | 234        |



|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 21.5.5     | Coaching .....  | 235        |
| 21.5.6     | Mediation .....   | 235        |
| 21.5.7     | Versetzung von Hauptamtlichen .....   | 236        |
| 21.5.8     | „Versetzung“ von Ehrenamtlichen .....   | 237        |
| 21.5.9     | „Kündigung“ von Ehrenamtlichen .....  | 237        |
| <b>22.</b> | <b>Verbesserungsmöglichkeiten in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen.....</b> | <b>239</b> |
| 22.1       | Verbesserungswünsche von Haupt- und Ehrenamtlichen in Einrichtungen.....                | 241        |
| 22.2       | Verbesserungswünsche von Haupt- und Ehrenamtlichen in Sportvereinen .....               | 249        |
| <b>23.</b> | <b>Resümee und Ausblick .....</b>   | <b>254</b> |
| <b>24.</b> | <b>Danksagung .....</b>   | <b>256</b> |
| <b>25.</b> | <b>Literatur .....</b>  | <b>257</b> |

# 1. Einleitung

Ohne Ehrenamt und freiwilliges Engagement<sup>1</sup> wäre unsere Gesellschaft unendlich viel ärmer. Man kann davon ausgehen, dass diese Einschätzung von der großen Mehrheit der Bevölkerung ebenso wie der politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger geteilt wird.

Im Spätsommer 2015 erlebt die deutsche Gesellschaft aufgrund der sprunghaft angestiegenen Flüchtlingszahlen eine Situation, in der deutlich wird, dass sich bestimmte und insbesondere krisenhafte Situationen nur mit ehrenamtlicher Unterstützung bewältigen lassen.

Selbst die Mehrheit der Kritikerinnen und Kritiker des Ehrenamtes bezieht sich auf bestimmte Formen, Zusammenhänge und wahrgenommene „Grenzüberschreitungen“ ehrenamtlichen Engagements, ohne dieses insgesamt in Frage zu stellen. So gilt das „traditionelle“ oder „klassische“ Ehrenamt in Vereinen vielfach als das gute Ehrenamt, während die ehrenamtliche Mitarbeit im Rahmen der staatlichen oder wohlfahrtsverbandlichen Leistungserbringung kritisch gesehen wird.<sup>2</sup>

## 1.1 Hintergrund

Seit der Bundestagsinitiative zur Einsetzung der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ im Jahre 1999<sup>3</sup> ist viel geschehen, um die Funktionen, Leistungen und die Vielfalt von Ehrenamt und Freiwilligenarbeit in der deutschen Gesellschaft sichtbar zu machen und stärker in das gesellschaftliche Bewusstsein zu rücken.

Damit hat das Ehrenamt seit den 1970er und 1980er Jahren, in denen es als gesellschaftliches „Auslaufmodell“ galt, einen immensen Aufschwung genommen. Allerdings muss klar festgestellt werden, dass ehrenamtliches Engagement auch in dieser Zeit eine tragende Säule des gesellschaftlichen Lebens war, die seinerzeit aber wenig öffentliche und politische Beachtung fand.

In vielen gesellschaftlichen Bereichen basieren Veranstaltungen und Angebote weitgehend auf dem rein ehrenamtlichen Engagement in gemeinnützigen Vereinen. In vielen hauptamtlich geführten Einrichtungen sorgt ehrenamtliches Engagement dafür, dass die Angebote reichhaltiger und die Beziehungen persönlicher werden. Damit kann der

---

<sup>1</sup> An Stelle des in Wissenschaft und Engagementpolitik dominierenden Begriffs „Bürgerschaftliches Engagement“ verwenden wir im vorliegenden Bericht die Begriffe, die in der Praxis nach wie vor klar dominieren, nämlich Ehrenamt und freiwilliges Engagement. Mehr zur Rolle der Begrifflichkeit für das Thema „Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen“ findet sich in Abschnitt 2.

<sup>2</sup> Vgl. Abschnitt 1.2

<sup>3</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 14. Wahlperiode 1999

Zeitdruck, unter dem das hauptamtliche Personal vielfach steht, ein stückweit kompensiert werden.

In den vergangenen Jahrzehnten ist im Bereich der Förderung und Unterstützung ehrenamtlichen Engagements bereits viel geleistet worden. In nahezu allen Bereichen gibt es Beispiele vorbildlicher Praxis, die sehr gut funktionieren.

Dies ist für die beteiligten Akteure ein Grund, stolz zu sein, aber noch kein Grund, sich zurückzulehnen, denn noch immer gibt es viel zu tun: Noch immer gibt es eine große Zahl von Einrichtungen, in denen es kein ehrenamtliches Engagement gibt<sup>4</sup>, noch immer gibt es ehrenamtliches Engagement, das unter unzureichenden Rahmenbedingungen stattfindet, noch immer gibt es Vorbehalte und ablehnende Reaktionen auf Ehrenamt und Freiwilligenarbeit.<sup>5</sup>

Hinzu kommt, dass der demographische Wandel und der Wechsel der Generationen mit jeweils eigenen Lebensstilen und Wertorientierungen zu neuen Herausforderungen führen, für die intelligente und leicht umsetzbare Lösungen gefunden werden müssen. Als Beispiel seien hier die zunehmenden Schwierigkeiten genannt, die insbesondere traditionelle Vereine damit haben, ihre ehrenamtlichen Vorstandspositionen zu besetzen.

Ehrenamtliches Engagement, sollte deswegen dort, wo es noch nicht oder nur in geringem Umfang existiert, ausgebaut und gestärkt werden und es sollte bedürfnisgerecht für die Ehrenamtlichen und sachgerecht hinsichtlich der jeweiligen Aufgabe gestaltet werden.

Ehrenamtliches Engagement in Vereinen sollte gefördert und unterstützt werden – und dies wesentlich durch hauptamtliche Arbeit. Dem ehrenamtlichen Engagement in hauptamtlich geführten Einrichtungen sollte der Raum und die Entfaltungsmöglichkeiten gegeben werden, die es verdient – und dies auch dadurch, dass eventuelle Vorbehalte des hauptamtlichen Personals abgebaut und die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen konstruktiv gestaltet wird.

## **1.2 Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen: Chancen und Probleme**

Mit Ehrenamt und Hauptamt treffen zwei Arbeitsformen mit unterschiedlichen Ressourcen und Herangehensweisen aufeinander. Diese können sich gegenseitig unterstützen, ergänzen und bereichern. Hier ist an prominenter Stelle die Ressource Zeit zu nennen, die auf hauptamtlicher Seite in aller Regel knapp und auf ehrenamtlicher Seite oft, aber keineswegs immer, reichlich vorhanden ist.

---

<sup>4</sup> Vgl. Abschnitt 12.1

<sup>5</sup> Vgl. Abschnitt 7.

Ehrenamt hat einen Eigensinn und ordnet sich möglicherweise in die vorgefundenen Arbeitsstrukturen nicht einfach ein, sondern stellt diese kritisch in Frage. Aus diesem Eigensinn ergibt sich die gesellschaftlich wichtige Funktion von Ehrenamt und freiwilligem Engagement als (auch politischer) Partizipationsform.

Ehrenamt und freiwilliges Engagement sind meist besser in der Lage, neue Bedarfslagen zu erkennen und auf sie kurzfristig zu reagieren: Irgendwo nehmen einige mitfühlende Menschen eine Notlage wahr und schließen sich spontan zusammen, um etwas gegen diese Notlage zu tun. Aktuell liefert vor allem das ehrenamtliche Engagement in der Flüchtlingshilfe hierfür vielfältige Beispiele. Hauptamtliche Strukturen mit ihrer Einbindung in feste Zuständigkeiten und ihrer Angewiesenheit auf umfangreiche finanzielle Ressourcen benötigen in aller Regel einen längeren Vorlauf.

Auch wenn Ehrenamt keineswegs nur unverbindlich, sondern in vielen Bereichen sehr wohl in der Lage ist, Leistungen langfristig sicherzustellen<sup>6</sup>, ist doch die Verbindlichkeit der hauptamtlichen Leistungserbringung und damit der Anspruch der Ziel- und Nutzergruppen auf diese Leistungen eine der wichtigen Komponenten, die das Hauptamt positiv in die Kooperation einbringt.

Auch wenn weiterhin die Gleichsetzung von Ehrenamtlichen mit Laien und Hauptamtlichen mit Professionellen immer weniger zutreffend ist und höchstwahrscheinlich auch historisch nie ganz gestimmt hat, so sind doch Professionalität und Fachkompetenz eine essentielle Qualität der hauptamtlichen Seite.<sup>7</sup> Dies gilt auch und keineswegs zuletzt für die Professionalität und Fachkompetenz für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, also für das Freiwilligenmanagement.

Das Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt kann also sehr gut funktionieren und von dieser Vision gehen in der einen oder anderen Variante die meisten Konzepte für die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen aus. Wie wir sehen werden, kann dies nicht nur auf der konzeptionellen Ebene sehr gut funktionieren, sondern unter günstigen Rahmenbedingungen ist dies auch in der Praxis der Fall.

Leider ist dies aber nicht die ganze Wahrheit. Der spezifische Mehrwert der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen liegt in der Unterschiedlichkeit beider Seiten, aber Unterschiedlichkeit ist nicht nur bereichernd, sondern sie kann auch irritierend und störend sein und dies gilt umso mehr, je höher der Leistungsdruck ist, unter dem die Beteiligten stehen.

Insbesondere dann, wenn eine Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen neu aufgebaut werden soll, ist eine Reserviertheit gegenüber dem Neuen, Unbekannten und Unkalkulierbaren dieser Kooperation festzustellen.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Abschnitt 7.4

<sup>7</sup> Vgl. Abschnitt 7.6

<sup>8</sup> Vgl. dazu den letzten Satz des Zitats aus Prantl 2010 auf Seite 5

Hinzu kommt die enge Verknüpfung der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen mit zwei sich überlagernden gesellschaftspolitischen Diskursen:

*„Wenn in Fachrunden das Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamt angesprochen wird, bleiben kritische Töne nicht aus. Könnten Ehrenamtliche Arbeitsplätze vernichten? Trägt ihr Einsatz zu einer Entwertung mühsam errungener Standards sozialer Arbeit bei?“<sup>9</sup>*

Damit ist der erste der beiden Diskurse bereits umrissen: nahezu immer, wenn es grundsätzlich um Ehrenamt und freiwilliges Engagement geht, wird die Frage nach der Gefährdung von Arbeitsplätzen ausgeworfen.

Dabei geht es insbesondere um die Arbeitsplätze derjenigen, die den eigenen Berufsstand gerade in einem mühevollen Prozess professionalisiert haben oder noch dabei sind, dies zu tun. Ehrenamtliches Engagement im eigenen Arbeitsfeld, so das Argument in diesem Zusammenhang, weicht gerade professionalisierte Berufsbilder wieder auf, weil der Eindruck entsteht, das, was man professionell leiste, können auch von Ehrenamtlichen getan werden.

Der zweite Diskurs steht mit dem ersten in einem engen Zusammenhang: hier geht es um die Frage, ob Ehrenamtliche nicht Leistungen erbringen, die eigentlich Aufgabe des Staates seien. Ein Kristallisationskern dieser Debatte sind die Tafeln<sup>10</sup>:

*„Freiwillige Helfer stoßen zunehmend in Grenzbereiche vor, die eigentlich dem Staat vorbehalten waren – bei den Tafeln geht es schließlich um nichts weniger als Existenzsicherung. Müssen die Ehrenamtlichen dort anpacken, wo der Staat sich zurückzieht?“<sup>11</sup>*

Der enge Zusammenhang zwischen beiden Diskursen ergibt sich aus der Überlegung, dass der Staat, wenn er die Aufgaben, die er eigentlich zu erledigen hätte, nicht durch oder wenigstens mit Unterstützung von Ehrenamtlichen erledigen kann, diese wohl zwangsläufig mit Hilfe von hauptamtlicher Arbeit leisten muss. Damit geht es letztlich wieder um die Schaffung oder Erhaltung hauptamtlicher Arbeitsplätze, ohne dass dies im Diskurs explizit erwähnt werden muss.

Auch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend als das für die Engagementpolitik zuständige Ressort schließt sich dieser Position an. Es

*„bestehe die Gefahr, dass dort, wo sich viele Ehrenamtliche engagierten, hauptamtliche Kräfte eingespart würden. [...] Es sei daher wichtig, [...] klar zu sagen, dass das Ehrenamt kein Ersatz für eine staatliche Aufgabenerledigung sei.“<sup>12</sup>*

---

<sup>9</sup> Röbbke 2009 S. 3

<sup>10</sup> Vgl. Bundesverband Deutsche Tafel e.V. <http://www.tafel.de/die-tafeln.html>, abgerufen am 20.8.2015

<sup>11</sup> Srikiow 2011

<sup>12</sup> Deutscher Bundestag 2014 S. 8.

So Bundesministerin Manuela Schwesig in einer Rede vor dem Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement des Deutschen Bundestages, in der die Ministerin die Sorge um die Gefährdung von Arbeitsplätzen als eine der beiden großen Herausforderungen der Engagementpolitik bezeichnete.

Der Diskurs um ehrenamtliches Engagement dort, wo eigentlich der Staat zuständig sei, wird unterschiedlich weit getrieben – in manchen Zusammenhängen so weit, dass dies in eine generelle Diskriminierung des Ehrenamtes mündet.

Ehrenamtliches Engagement erlaube es dem Staat, sich aus seiner Verantwortung zu stehlen und die Ehrenamtlichen, die dies zulassen, indem sie sich engagieren, erscheinen als „nützliche Idioten“.

*„Bürgerschaftliches Engagement ist aber kein Ersatz für den Sozialstaat [...] Der Staat hat seine Pflicht zu erfüllen, privates Engagement ist die Kür. Die Gesellschaft braucht dafür Kümmerner [...]. Es gibt viele dieser Kümmerner, aber der Staat behandelt sie zu oft als nützliche Idioten. Die großen Verbände wiederum sehen diese Kümmerner zu oft eher als Störer denn als willkommene Helfer.“<sup>13</sup>*

Der Sozialstaat ist in dieser Sicht das eine und das ehrenamtliche Engagement etwas anderes, das offensichtlich nicht zum Sozialstaat gehört. Das, was „eigentlich“ Pflicht des Staates ist, wird meist nicht oder nicht genau definiert wird. Verweise auf die Verantwortung des Staates für die Daseinsvorsorge helfen kaum weiter, denn viele Bereiche nehmen für sich in Anspruch, Teil der Daseinsvorsorge zu sein.<sup>14</sup>

Folgt man der Denkfigur von Pflicht und Kür, um die Domänen von Haupt- und Ehrenamt zu trennen, so eröffnet dies einen weiten Interpretationsspielraum in der Zuordnung.

### **1.3 Gegenstand und Ziele der Studie**

Gegenstand der Studie sind die Kooperationsbeziehungen von Haupt- und Ehrenamtlichen. Dabei geht es sowohl darum, festzustellen, wie diese in der empirischen Realität aussehen als auch darum, Beispiele guter Praxis zu identifizieren und Vorschläge zur Optimierung der Kooperationsbeziehungen zu formulieren.

Die empirische Analyse der Kooperationsbeziehungen bezieht sich beispielhaft auf die drei Engagementfelder Pflege, Sport und Kultur, wobei innerhalb dieser Felder noch einmal nähere Eingrenzungen vorgenommen wurden, die wir weiter unten darstellen und begründen werden.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Prantl 2010

<sup>14</sup> Vgl. Röbbke 2012

<sup>15</sup> Vgl. Abschnitt 5.4

Die Studie wurde vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend mit dem Ziel in Auftrag gegeben, eine wesentliche Lücke im Bereich der Engagementforschung zu schließen. Vor der im Rahmen der Studie durchgeführten Repräsentativerhebung hat es noch keine empirische Untersuchung gegeben, die – für die ausgewählten Engagementfelder – repräsentativ für Einrichtungen und Vereine in Deutschland ist und gleichzeitig auf das Thema „Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen“ fokussiert. Mit dieser Repräsentativerhebung ist somit erstmals eine breite und belastbare empirische Grundlage zum Thema entstanden.

Diese Grundlage ermöglicht nicht nur eine umfassende empirische Beschreibung und Analyse der Kooperationsbeziehungen von Haupt- und Ehrenamtlichen, sondern erlaubt es auch, wissenschaftlich fundierte Anregungen für die Praxis in Vereinen und Einrichtungen zu geben. Dabei nehmen wir eine pragmatische Perspektive ein, in der solchen Handlungsmöglichkeiten der Vorrang gegeben wird, die kurzfristig und ohne großen Aufwand implementiert werden können.

Die Handlungsempfehlungen, die sich aus der Studie ergeben, sind in einer eigenen Veröffentlichung zusammengefasst.<sup>16</sup>

## 1.4 Leitfragen

Folgende Fragen sind für die Erhebungen und Analysen der Studie leitend:

- Welche grundlegenden Strukturen hat die ehrenamtliche Mitarbeit in Einrichtungen? Auf welche Tradition kann das ehrenamtliche Engagement in den Einrichtungen zurückblicken?
- Wie viele Ehrenamtliche welchen Geschlechts, welcher Altersgruppen und welcher Bildungshintergründe arbeiten dort und mit welchem zeitlichen Einsatz geschieht dies?
- Welche Arbeitsbereiche übernehmen Ehrenamtliche exklusiv, welche gemeinsam mit Hauptamtlichen und an welchen Arbeitsbereichen sind sie nicht beteiligt?
- Wie gut ist das Freiwilligenmanagement für Ehrenamtliche in Einrichtungen ausgebaut?
- Welche grundlegenden Strukturen hat die hauptamtliche Mitarbeit in Vereinen? Welche Aufgaben werden von Hauptamtlichen exklusiv oder zusammen mit Ehrenamtlichen übernommen? Welche eigenen „Engagementbiographien“ haben die Hauptamtlichen in Vereinen?

---

<sup>16</sup> Vgl. BMFSFJ 2016

- Welches Selbstverständnis, welche Erwartungen und welche Vorbehalte haben Haupt- und Ehrenamtliche in Bezug auf die Kooperation miteinander?
- Welche Formen und Modelle der Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen werden praktiziert? Unter welchen Bedingungen erscheinen bestimmte dieser Modelle geeignet, um eine konstruktive Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu gewährleisten?
- Welche Rolle spielen dabei spezifische Leitbilder hinsichtlich des Verhältnisses von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit?
- Welche Bedeutung haben Anerkennung, Partizipation und Qualifizierung?
- Welche Rolle spielen Aufwandsentschädigungen für Ehrenamtliche?
- Welche Erfahrungen machen Haupt- und Ehrenamtliche in der Kooperation: Was funktioniert gut, wo liegen Probleme, wo wünschen sie sich Änderungen?
- In welchen Bereichen gibt es Kommunikationsdefizite, Verständigungsdefizite, Meinungsverschiedenheiten, Probleme und Konflikte?
- Welche Rolle spielen verschiedene Möglichkeiten der Bearbeitung von Meinungsverschiedenheiten und Konflikten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, z.B. Moderation, Supervision bis hin zur Mediation?
- Welche Verbesserungsvorschläge haben Haupt- und Ehrenamtliche im Hinblick auf die Gestaltung der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen?



## 2. Begriffe

Zu Beginn unserer Ausführungen greifen wir das Thema „Begriffe“ auf. Wir tun dies nicht nur, um unsere Begriffsverwendung in einem Feld von unterschiedlich definierten und unscharf gegeneinander abgegrenzten Begriffen zu dokumentieren, sondern auch, weil die Begriffsverwendung in der Praxis von wesentlicher Bedeutung für unser Thema ist.

### 2.1 Ehrenamt

Der Titel der Studie lautet „Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen“, aber jenseits des Titels verwenden wir im vorliegenden Bericht die Begriffe „Ehrenamt“ bzw. „ehrenamtlichen Engagement“ und „Freiwilligenarbeit“ bzw. „freiwilliges Engagement“ parallel und synonym.

Differenzierungen zwischen diesen beiden Begriffen werden sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der Begriffsbildung in einzelnen Engagementbereichen vorgenommen. So unterscheidet der Deutsche Olympische Sportbund

*„das Ehrenamt im engeren Sinne. [dass] [...] sich durch die formale Legitimation einer Funktion oder eines Amtes – meistens durch Wahl – aus[zeichnet]. [...] Einen weiteren Bereich freiwilligen Engagements bilden die zahlreichen Helfer/innen und Unterstützer/innen, die innerhalb und außerhalb der Organisation des Sport- und Wettkampfbetriebs dazu beitragen, das Sportvereinsleben zu gestalten und aufrechtzuerhalten.“<sup>17</sup>*

Dieser und anderen Differenzierungen liegen ohne Zweifel sinnvolle Überlegungen zugrunde. Das Problem ist allerdings, dass differenzierte Begriffsverwendungen bereichsübergreifend nicht einheitlich sind und oft auch (noch) nicht umfassend in der alltäglichen Praxis angekommen sind.

Wir verwenden deswegen synonym diejenigen beiden Begriffe, die in der Praxis am gebräuchlichsten sind. Nach den Ergebnissen des Dritten Freiwilligen survey war im Jahre 2009 „Freiwilligenarbeit“ mit 42% der gebräuchlichste Begriff für die eigene Tätigkeit, allerdings relativ dicht gefolgt von „Ehrenamt“ mit 35% der Befragten.<sup>18</sup>

Interessant ist dabei, dass der historisch neuere Begriff „Freiwilligenarbeit“ im Zeitvergleich zwischen 1999, 2004 und 2009 an Attraktivität verliert, während der traditionelle Begriff „Ehrenamt“ leicht auf dem Vormarsch ist. Der in Wissenschaft und Engagementpolitik mittlerweile gut etablierte Begriff „Bürgerschaftliches Engagement“ gewinnt

---

<sup>17</sup> Deutscher Olympischer Sportbund 2015 S. 9

<sup>18</sup> vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010, S. 112

zwar im Zeitablauf leicht an Bedeutung, bleibt aber mit 9% im Jahr 2009 in der Praxis noch immer vergleichsweise bedeutungslos.

Hinzu kommt, dass die Präferenzen für den einen oder anderen Begriff je nach Engagementbereich, Altersgruppe und sogar Region unterschiedlich sind. Eine parallele und synonyme Begriffsverwendung ist damit, wenn man sich eng an der Praxis orientieren will, mehr oder weniger alternativlos.

Dass der Begriff „Ehrenamt“ dabei semantisch alles andere als treffend ist, wurde vielfach ausgeführt und muss hier nicht im Detail aufgegriffen werden. Mit „Amt“ hat das, was wie dargestellt gängiger Weise als „Ehrenamt“ bezeichnet wird, in den meisten Fällen nichts zu tun und ob den Ehrenamtlichen die Ehre oder anders ausgedrückt: die Anerkennung widerfährt, die sie verdienen, ist eine wichtige Frage, die, wie wir sehen werden, nicht immer mit „ja“ beantwortet werden kann.<sup>19</sup> Gegenüber der faktischen Verbreitung der Begriffsverwendung in der Praxis ist der semantische Gehalt für unseren Zusammenhang von nachrangiger Bedeutung.

Etwas ganz anderes als die Begriffsverwendung in einem Forschungsbericht ist die Begriffsverwendung in einer konkreten Einrichtung und für eine konkrete Gruppe von Ehrenamtlichen bzw. Freiwilligen. Hier empfiehlt es sich, auch auf die Nebenbedeutungen der Begriffe und die Assoziationen zu achten, die sie bei den Personen wecken, die mit ihnen benannt werden.

Hier gibt es die Möglichkeit, mit den Beteiligten darüber zu sprechen, mit welchen Bezeichnungen sie sich identifizieren können und welche sie eher befremdlich finden. Diese Vorlieben und Abneigungen sollten in die Entscheidung über Begriffe einbezogen werden.

*„Ich bin ja nun schon etwas älter und in meiner Jugend waren Freiwillige grüne Jungs, die mit Hurra in den Krieg zogen und das war schon damals nicht mein Ding. Das mag ja heute der richtige Begriff sein, aber ich werde meine Abneigung dagegen nicht los.“*

*„Ehrenamt finde ich ganz gruselig, das kommt mir vor, also lief ich herum und suchte ständig ‚Ehre‘. Das ist mir richtig peinlich und ich vermeide das Wort, wo immer ich kann.“*

*„Ehrenamt ist doch irgendwie altbacken, da stelle ich mir jemand mit einer Uniformjacke vor mit Orden dran und das ist ja nun wirklich was ganz anderes als das, was wir hier tun.“<sup>20</sup>*

---

<sup>19</sup> Vgl. Abschnitt 16.3

<sup>20</sup> Sinngemäß wiedergegebene Aussagen von älteren Ehrenamtlichen in einer Moderation zur Öffentlichkeitsarbeit eines Seniorenbüros, durchgeführt in Frankfurt am Main 1995 im Rahmen des Projekts „Seniorenrechtliche Rahmenbedingungen für das soziale Ehrenamt“ (vgl. Schumacher / Stiehr 1996).

Einer Mitentscheidung der beteiligten Ehrenamtlichen sind natürlich dann enge Grenzen gesetzt, wenn z.B. übergeordnete Gliederungen des Trägers bereits über die Begriffsverwendung entschieden haben, und diese trägerweit Anwendung finden sollen.

## 2.2 Hauptamt

Ebenso wenig wie „Ehrenamt“ als auch „Hauptamt“ vom reinen Wortsinn her kein sehr angemessener Begriff. Das, was gängigerweise als „Hauptamt“ bezeichnet wird, ist oft viel weniger als eine Vollzeitbeschäftigung. Der Begriff „Hauptamt“ steht einfach für „Erwerbsarbeit“ oder „berufliche Tätigkeit“. Aber: ebenso wie „Ehrenamt“ ist auch „Hauptamt“ und vor allem die Gegenüberstellung beider Begriffe weithin gebräuchlich und nahezu jede und jeder versteht, was gemeint ist.

Fatal wäre es, von „bezahlter Arbeit“ zu sprechen, denn mit Blick auf die Monetarisierung im Ehrenamt und die hohen pauschalen Aufwandsentschädigungen, die in einigen Fällen gezahlt werden<sup>21</sup>, schafft dies neue Unklarheiten.

## 2.3 Arbeit

Wir haben bereits darauf verwiesen, dass eine Konsequenz aus den oben beschriebenen Diskursen um Ehrenamt und die mögliche Vernichtung von Arbeitsplätzen sowie Ehrenamt und eigentliche Aufgaben des Staates<sup>22</sup> darin besteht, Ehrenamt und Freiwilligenarbeit einerseits von Erwerbsarbeit und Beruf andererseits abzugrenzen.

Auf der begrifflichen Ebene führt dies zu der Forderung, den Begriff *Freiwilligenarbeit* zu vermeiden, weil die Anwendung des Begriffs Arbeit auf das freiwillige Engagement zu sehr in die Nähe der Erwerbsarbeit rücke.

Zwar ist es richtig, dass es eine Reihe von Definitionen des Begriffs „Arbeit“ gibt, die diesen eng mit Erwerbsarbeit und Sicherung der eigenen Existenz verknüpfen, es gibt aber auch andere Definitionen, die unter dem Begriff Arbeit jedwede zielgerichtete Anstrengung subsumieren und dies ist eine wesentlich weiter gefasste Definition.

Dies allerdings ist nicht von vorrangiger Bedeutung, wenn man sich auch hier weniger an wissenschaftlichen Definitionen und mehr am alltäglichen Sprachgebrauch orientiert. Außerhalb der Sphäre der Erwerbsarbeit leistet man Gartenarbeit (die nicht der Existenzsicherung dient), Beziehungsarbeit, Körperarbeit und Trauerarbeit.

---

<sup>21</sup> Vgl. Abschnitt 15.

<sup>22</sup> Vgl. Abschnitt 1.2, S. 2f.

In diesem weiten Spektrum von zielgerichteter Anstrengung ausgerechnet dem Ehrenamt bzw. den freiwilligen Engagement den Charakter von Arbeit abzuerkennen und ausschließlich von Tätigkeit, Wirken oder Engagement zu sprechen heißt unserer Überzeugung nach, Ehrenamt und freiwilliges Engagement abzuwerten. Dies läuft den so wichtigen Bemühungen um Etablierung einer umfassenden Anerkennungskultur für Ehrenamtliche diametral zuwider.

## 2.4 Freiwillige

Eine ähnlich abwertende Wirkung wie die Aberkennung der Qualität „Arbeit“ bei den Ehrenamtlichen, nur in diesem Fall auf die Hauptamtlichen haben die beiden folgenden begrifflichen Varianten:

Es gibt gute Gründe dafür, den Begriff „Freiwillige“ in der Gegenüberstellung von Haupt- und Ehrenamtlichen zu vermeiden:

*„Ich ärgere mich schon lange über den Begriff ‚Freiwillige‘. Da heißt es bei uns: ‚unsere Museumspädagogin und ihre Freiwilligen‘. Ich bin doch auch nicht gezwungen worden, Museumspädagogik zu studieren, sondern ich habe mich freiwillig dafür entschieden, obwohl ich wusste, dass die Berufschancen nicht so gut sind und man anderswo mehr verdienen kann.“<sup>23</sup>*

Die Begriffspaare „Hauptamtliche und Freiwillige“ oder „Berufstätige und Freiwillige“ bergen also Zündstoff, weil sie die Freiwilligkeit der Hauptamtlichen nicht anerkennen. Diese Freiwilligkeit liegt nicht nur wie im obigen Zitat in der Berufswahl, sondern auch in dem Teil des beruflichen Engagements, das über Pflicht einerseits und Karriereambitionen andererseits hinausgeht – und dieses freiwillige hauptamtliche Engagement von Hauptamtlichen ist gerade in den Feldern, in denen auch Ehrenamtliche arbeiten, dankenswerter Weise weit verbreitet.

Die Anerkennung hauptamtlich erbrachter Leistungen insbesondere jenseits der Formel „Arbeit gegen Geld“ wird weit seltener thematisiert als die Anerkennung von Ehrenamtlichen, sie ist aber für konstruktive Kooperationsbeziehungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen nicht minder wichtig. Dies sollte auch in der Begriffsverwendung berücksichtigt werden.

## 2.5 Engagierte

Es macht allerdings die Dinge nicht besser, sondern schlimmer, wenn man aus dem im vorangegangenen Abschnitt geschilderten begrifflichen Problem die Konsequenz zieht,

---

<sup>23</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Gespräch mit einer Museumspädagogin.

„freiwillig Engagierte“ begrifflich auf „Engagierte“ zu verkürzen. In der Gegenüberstellung heißt dies dann „Hauptamtliche und Engagierte“ und dies legt nahe, dass Hauptamtliche eben nicht engagiert sind. Dies aber ist definitiv einer Herabwürdigung all der Hauptamtlichen, die sich für ihre Aufgabe engagieren.

## **2.6 Fazit zum Thema „Begriffe“**

Im Überblick über die dargestellten begrifflichen Varianten stellt sich heraus, dass der Begriff Ehrenamt zwar altmodisch und semantisch nicht treffend ist, dafür aber nicht nur in der Praxis gut etabliert ist, sondern auch eine Reihe von Stolpersteinen vermeidet, die mit den moderneren Begriffen verknüpft sind. Für die Studie ist das Begriffspaar „Hauptamt-Ehrenamt“ also keine schlechte Wahl.

Für die Begriffsverwendung in der Praxis ist es wichtig, sich die Bedeutungen, die mit den verwendeten Begriffen transportiert werden, bewusst zu machen und zu entscheiden, welche Bedeutungen man transportieren will – und welche nicht.

Dies gilt für Begriffe allgemein und es gilt insbesondere für Begriffe, die dazu beitragen, Beziehungen zu definieren und somit auch für die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen: Arbeiten vs. tätig sein oder wirken, Hauptamtlichkeit vs. Freiwilligkeit und Hauptamtlichkeit vs. Engagement.

Idealer Weise sollten die an der Kooperation Beteiligten in diesen Prozess einbezogen werden, um eine Begriffsverwendung zu wählen, mit der sich die Beteiligten auch identifizieren können.

### 3. Vorgehensweise und Methoden

Das empirische Herzstück der Studie ist eine repräsentative Befragung von jeweils mehr als 1.500 Haupt- und Ehrenamtlichen in den drei Engagementfeldern Pflege, Sport und Kultur. Die Formen, Inhalte und Kontexte der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen sind vielfältig und es gibt verschiedene Klassifikationsansätze, aber keinen belastbaren Überblick über das Spektrum. Die Konzeption dieser repräsentativen Erhebung erforderte deswegen umfassende explorative Vorarbeiten.

Literatur- und Internetrecherchen sowie qualitative Interviews mit Haupt- und Ehrenamtlichen sowie mit Expertinnen und Experten aus dem Bereich der Engagementförderung und aus den ausgewählten Engagementbereichen dienten nicht nur der Konzeption der Repräsentativerhebung, sondern auch dazu, deren Ergebnissen eine größere qualitative Anschaulichkeit und Tiefe zu geben.

#### 3.1 Literatur- und Internetrecherchen

In der empirischen Sozialforschung kommt das Thema „Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen“ immer wieder einmal in Form eines Schlaglichts vor. Empirische Ergebnisse beziehen sich auf einzelne Aspekte oder auf spezifische Inhalte oder Kontexte der Kooperation.

Im dritten Freiwilligensurvey wurde nach Verbesserungsmöglichkeiten in den Organisationen gefragt<sup>24</sup>. Nur eine der Antwortvorgaben bezieht sich im Aspekt Anerkennung direkt auf das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen, nämlich Verbesserungsmöglichkeiten „bei der Anerkennung der Tätigkeit durch hauptamtliche Kräfte in der Organisation“ (Antwort „ja“ 27,7%<sup>25</sup>).

Indirekt bezieht sich eine zweite Vorgabe darauf, nämlich Verbesserungsmöglichkeiten „bei der fachlichen Unterstützung der Tätigkeit“ (Antwort „ja“ 33,0%<sup>26</sup>), wenn man denn davon ausgeht, dass eine solche fachliche Unterstützung durch Hauptamtliche der Organisation erfolgt oder erfolgen sollte, was naheliegend, aber nicht zwingend ist.

Weiterhin gibt es zum Thema Ehrenamt und Arbeitsplätze die Frage „Gibt es in Ihrem Umfeld ehrenamtliche bzw. freiwillige Tätigkeiten, die früher hauptamtlich durchgeführt wurden?“<sup>27</sup> (Antwort „ja“ 12,7%<sup>28</sup>).

---

<sup>24</sup> Vgl. TNS Infratest Sozialforschung 2009, S. 20, Frage B1-36

<sup>25</sup> Eigene Auswertung mit dem Datensatz des dritten Freiwilligensurvey

<sup>26</sup> Eigene Auswertung mit dem Datensatz des dritten Freiwilligensurvey

<sup>27</sup> Vgl. TNS Infratest Sozialforschung 2009, S. 17, Frage B1-30a

<sup>28</sup> Eigene Auswertung mit dem Datensatz des dritten Freiwilligensurvey

Mehr Daten zur Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen enthält der dritte Freiwilligensurvey nicht, was allerdings angesichts der Fülle der relevanten Themen durchaus nachvollziehbar erscheint.

Dort, wo das Thema in einer Befragung ausführlicher behandelt wurde, war die Auswahl der Untersuchungseinheiten nicht repräsentativ. Dies ist z.B. bei der Befragung von Mitarbeiter/innen und Freiwilligen in der Altenpflege im Rahmen des Forschungsprojekts „Möglichkeiten und Grenzen einer selbstständigen Lebensführung in Einrichtungen“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend der Fall. Entsprechend der Projektfragestellung nach Möglichkeiten und Grenzen wurde hier in einer Positivauswahl von Einrichtungen befragt.<sup>29</sup>

Übergreifende Ergebnisse, die zum Zwecke des Vergleichs mit unserer Repräsentativerhebung hätten herangezogen werden können, finden sich nicht.

Häufig aufgegriffen wird das Thema Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in der Ratgeberliteratur. Mittlerweile gibt es einen großen Fundus von hochwertigen Handbüchern und Leitfäden<sup>30</sup> sowie bewährte Seminarangebote<sup>31</sup> zum Thema Freiwilligenmanagement. Von der Gewinnung über die Begleitung, Qualifizierung und Anerkennung von Ehrenamtlichen bis hin zu deren Verabschiedung geben diese Handbücher und Leitfäden konkrete Hinweise nicht nur darauf, welche Ziele zu erreichen sind, sondern auch darauf, *wie* genau dies geschehen kann.

Natürlich spielen Anforderungen an und wünschenswerte Leistungsbeiträge von Hauptamtlichen in diesen Darstellungen eine Rolle und natürlich sind Hauptamtliche die wichtigste Adressatengruppe der genannten Literatur und Qualifizierungsangebote, aber der Fokus liegt ganz klar auf dem, was für und mit den Freiwilligen geschehen sollte, damit sich ihr Engagement konstruktiv entfalten kann.

Was für und mit den Hauptamtlichen geschehen sollte, damit sie konstruktiv mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten können, bleibt hingegen im Hintergrund. Eine offene und zugewandte Haltung der Hauptamtlichen gegenüber Ehrenamtlichen oder, um einen Modebegriff zu bemühen: eine Willkommenskultur gegenüber Ehrenamtlichen wird zwar gewissermaßen als Voraussetzung für ehrenamtliche Mitarbeit gefordert, es fehlen aber detaillierte Hinweise darauf, wie diese, wenn nicht ohnehin schon vorhanden, zu erreichen ist.

*„Ein klares Bekenntnis zur Zusammenarbeit mit Freiwilligen bildet die Basis für ein erfolgreiches Freiwilligenmanagement und muss von allen Mitarbeiter/innen der Einrichtung mitgetragen werden.“<sup>32</sup>*

---

<sup>29</sup> Vgl. z.B. Engels / Pfeuffer 2007 S, 17ff. und 86ff.

<sup>30</sup> Z.B. Reifenhäuser / Reifenhäuser 2013, Rosenkranz / Weber 2012.

<sup>31</sup> Z.B. im Rahmen der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland, vgl. <http://www.ehrenamt.de>.

<sup>32</sup> Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen 2014a, S.6.

Es kann festgestellt werden, dass das Thema Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen im Freiwilligenmanagement bislang nicht ausreichend in den Fokus genommen wurde. Überwiegend wird diese zwar als wichtiges Thema benannt, konkrete Erfahrungsberichte oder Handlungsempfehlungen, wie eine konstruktive Zusammenarbeit erreicht wurde oder werden kann, sind allerdings rar.

Das Internet bietet mittlerweile zum Thema Ehrenamt und Freiwilligenarbeit allgemein und auch zum Thema Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen im Besonderen eine nahezu unübersehbare Vielfalt von Quellen. Hier stellt sich ein Problem der Prioritätensetzung. Für diese Prioritätensetzung haben wir das Kriterium der Praxisorientierung herangezogen.

Dies bedeutet, wir haben im Zweifelsfall der Konzeption zur ehrenamtlichen Mitarbeit in einer bestimmten Einrichtung oder bei einem bestimmten Träger den Vorzug vor einer wissenschaftlichen Monographie mit einer sehr speziellen Fragestellung gegeben.

Konzeptionen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen sind unmittelbar praxisrelevant, weil man davon ausgehen kann, dass sich die Praxis zwar nicht immer streng, aber der Tendenz nach an ihnen orientiert. Auch Selbstdarstellungen von Einrichtungen, in denen es ehrenamtliche Mitarbeit gibt, sind aufschlussreich. Man kann ihnen entnehmen, ob eine faktisch vorhandene ehrenamtliche Mitarbeit in der Selbstdarstellung überhaupt vorkommt und, wenn ja, in welcher Weise sie dies tut. Hier gibt es signifikante Unterschiede, die eine größere oder geringe Wertschätzung und Zugehörigkeit zur Einrichtung klar kommunizieren.

Schließlich bietet das Internet auch umfassenden Zugang zu Presseartikeln. So lassen sich kommunalpolitische Debatten um die Schließung einer kulturellen Einrichtung oder deren Übernahme durch einen ehrenamtlichen Trägerverein detailliert nachvollziehen.

Die eingangs erwähnten gesellschaftspolitischen Debatten, die Einfluss auf die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen haben<sup>33</sup>, werden wesentlich auch in der Presse, insbesondere in den überregionalen Tages- und Wochenzeitungen und –zeitschriften geführt. Zu den Artikeln kommen z.T. umfangreiche Diskussionsforen hinzu, die zwar keineswegs verallgemeinerbar, aber im Einzelfall durchaus eindrucksvoll, Meinungen aus der Leserschaft wiedergeben.

## **3.2 Explorative Interviews**

Zum Zwecke einer Orientierung in den Engagementfeldern, auf die sich die Studie bezieht, haben wir Einrichtungen kontaktiert und um telefonische Interviews mit den Personen gebeten, die für Freiwilligenmanagement oder Ehrenamtskoordination zuständig

---

<sup>33</sup> Vgl. Abschnitt 1.2, S. 3f.



sind. In einer kleineren Zahl von Fällen haben wir darüber hinaus auch Interviews mit Ehrenamtlichen aus den Einrichtungen geführt.<sup>34</sup>

Bei der Auswahl der Einrichtungen wurde versucht, mit einer begrenzten Zahl von Gesprächen (maximal 40 für einen Bereich) ein möglichst breites Spektrum abzudecken. Dazu wurden vorbereitende Internetrecherchen auf den Websites von Einrichtungen durchgeführt und teilweise Einrichtungen ausgewählt, die das ehrenamtliche Engagement bei ihnen thematisieren, teilweise solche, die dies nicht tun. Darüber hinaus, aber in zweiter Linie, wurde eine gleichmäßige Streuung über die Bundesländer angestrebt.

Dass Einrichtungen ehrenamtliches Engagement in ihrem Rahmen auf den Websites nicht erwähnen, bedeutete nicht in allen Fällen, dass es dieses nicht gab. Wir sind so im Kulturbereich auf das Phänomen eines nahezu unsichtbaren und eher geduldeten als begrüßten und geförderten Ehrenamtes gestoßen.

Unsere Gesprächspartner/innen in Einrichtungen, die ehrenamtliche Mitarbeit in dieser Form praktizieren oder in denen es kein ehrenamtliches Engagement gibt, waren unseren Fragen gegenüber meist reserviert. Dennoch haben wir aus diesem Kreis einige dezidierte Stellungnahmen gegen die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen erhalten.

Da Organisationen, in denen es keine ehrenamtliche Mitarbeit gibt, nicht Gegenstand der Studie waren<sup>35</sup>, sei eine Aussage an dieser Stelle zitiert.

*„Ich werde in diesem Haus keine ehrenamtliche Tätigkeit zulassen. Dafür gibt es mehrere gute Gründe, aber der wichtigste davon ist die Solidarität mit den jungen Kolleginnen und Kollegen, die nach einer hochqualifizierten Ausbildung einen Berufseinstieg im Museumswesen suchen und es immer schwerer haben, diesen zu finden. Da bin ich mir mit den Kolleginnen und Kollegen hier im Hause absolut einig.“<sup>36</sup>*

Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner in Einrichtungen, die mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten, konnten sich in den allermeisten Fällen für das Thema erwärmen und haben uns ausführlich Rede und Antwort gestanden. Das Gesamtbild, was auf Basis der Gespräche von der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen entstand, war positiv.

Allerdings war auffällig, dass kritische Töne und der Hinweis auf Probleme in der Kooperation, die es neben den guten Seiten eben auch gibt, weitaus eher in der zweiten

---

<sup>34</sup> Das Auswahlverfahren entsprach dem, das dann später auch in der Repräsentativerhebung angewandt wurde.

<sup>35</sup> Dieser Komplex musste aus Kapazitätsgründen außen vor bleiben, obwohl er im Kontext der Fragestellung zweifelsohne wichtig ist.

<sup>36</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Gespräch mit der Leiterin eines Museums, in dem es keine ehrenamtliche Mitarbeit gibt.

Hälfte der Gespräche geäußert wurden, nämlich nachdem eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre hergestellt werden konnte.

Im Ergebnis verdanken wir den explorativen Gesprächen einen großen Fundus an prägnanten Stellungnahmen und Aussagen, die wir illustrierend an den passenden Stellen in den Text des vorliegenden Berichts einflechten werden.

### 3.3 Beispiele guter Praxis

Alle vorgenannten Erhebungsformen dienen einem weiteren wichtigen Ziel. Nämlich der Identifikation und Dokumentation von Beispielen guter Praxis. Als Beispiele guter Praxis werden oft komplette Organisationsmodelle oder Projekte ausgewählt und beschrieben. Übertragen auf unseren Zusammenhang hieße dies, die gesamte Organisation der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen in einer konkreten Einrichtung oder einem Verein positiv zu bewerten und zu beschreiben.

Dem schließen wir uns nicht an, sondern ziehen es vor, den Begriff „Beispiele guter Praxis“ im Sinne von „Elemente guter Praxis“ zu verstehen und zu verwenden. Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen findet in unterschiedlichen Kontexten<sup>37</sup> und unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen statt und ihre Organisation kann unterschiedlichen Zielen<sup>38</sup> dienen. Wir beschreiben deswegen keine kompletten, in der Realität so vorfindlichen „Vorbilder“, sondern Elemente, die in dem Sinne gute Praxis sind, als sie die richtige Antwort auf eine bestimmte Problemlage oder das richtige Mittel zur Erreichung eines bestimmten Zieles sind.

In diesem Sinne werden wir weiter unten verschiedene Organisationsmodelle der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen<sup>39</sup>, Partizipationsmodelle für Ehrenamtliche in Einrichtungen<sup>40</sup> und Formen der Bearbeitung von Schwierigkeiten und Konflikten<sup>41</sup> beschreiben.

Bevor wir das Konzept der Repräsentativerhebung als des wichtigsten methodischen Bausteins der Studie darstellen, ist es erforderlich, einige zentrale Ergebnisse aus den explorativen Arbeitsschritten darzustellen, weil das Untersuchungsdesign der Repräsentativerhebung auf diesen Ergebnissen basiert. Im folgenden Abschnitt werden wir den hauptamtlich und den ehrenamtlich dominierten Kontext der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen unterscheiden und die Spezifika beider Kontexte beschreiben.

---

<sup>37</sup> Vgl. Abschnitt 4.

<sup>38</sup> Vgl. Abschnitt 6.1

<sup>39</sup> Vgl. Abschnitt 10.

<sup>40</sup> Vgl. Abschnitt 11.

<sup>41</sup> Vgl. Abschnitt 21.5

## 4. Kontexte der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen

Die Engagementfelder, auf die sich die Studie beispielhaft bezieht, sind Pflege, Sport und Kultur. In diesem Spektrum sind zwei weitestgehend unterschiedliche Kontexte der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen enthalten. Die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen dient in den beiden Kontexten der Lösung ganz unterschiedlicher Probleme und findet unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen statt.

### 4.1 Hauptamtlich dominierter Kontext „Einrichtung“

Einer der beiden Kontexte, den wir in der Folge als den *hauptamtlich dominierten Kontext* bezeichnen werden, ist in der Pflege in Reinkultur gegeben. Die Pflege alter und kranker Menschen ist, wenn sie außerhalb der Familie stattfindet, ausgebildeten Fachkräften vorbehalten.

Pflege ist arbeitsintensiv und damit teuer, auch wenn die Entlohnung von Fachkräften in der Altenpflege im Vergleich zu anderen Branchen eher unterdurchschnittlich ist. Viel weniger Menschen entscheiden sich für den Pflegeberuf als in den Einrichtungen gebraucht werden, die Folge ist eine Verdichtung der hauptamtlichen Arbeit und ihre zunehmende Konzentration auf den medizinisch-pflegerischen Kern.

Ehrenamtliche können hier maßgeblich zur Steigerung der Lebensqualität der Pflegebedürftigen beitragen, z.B. indem sie persönliche Beziehungen aufbauen und viel Zeit für Gespräche und gemeinsame Aktivitäten einbringen<sup>42</sup>, aber sie müssen sich und ihre Angebote die die hauptamtlichen Arbeitsabläufe einordnen.

Schon rein zahlenmäßig dominieren die Hauptamtlichen. Wir greifen an dieser Stelle vor und ziehen Ergebnisse aus der Repräsentativerhebung zur Veranschaulichung heran: In den von uns befragten Einrichtungen der stationären Altenpflege sind im Durchschnitt mehr als dreimal so viele Hauptamtliche wie Ehrenamtliche tätig<sup>43</sup>. Die Ehrenamtlichen sind durchschnittlich knapp 5 Stunden pro Woche tätig.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Für Beispiele für das ehrenamtliche Tätigkeitsspektrum in Altenpflegeheime vgl. z.B. <http://www.caritas-altenheim-langwasser.de/54037.html>, abgerufen am 21.9.2015, <http://www.st-anna-neuweiler.de/Home/Leitlinien-unserer-Arbeit/Ehrenamt>, abgerufen am 21.9.2015, <http://karriere.dussmanngroup.com/kursana/ihre-einstiegsmoeglichkeiten/freiwilligendienste/ehrenamt/>, abgerufen am 21.9.2015

<sup>43</sup> Vgl. Abschnitt 12.5

<sup>44</sup> Vgl. Abschnitt 12.7

Veranschlagt man die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit der Hauptamtlichen vorsichtig mit 30 Stunden<sup>45</sup>, so ergibt sich ein Anwesenheitsverhältnis von Ehrenamtlichen zu Hauptamtlichen von 1:18, also rein quantitativ eine überaus klare Dominanz der Hauptamtlichen. Ehrenamtliche sind in einem Altenpflegeheim in aller Regel erst mit einem zweiten gezielten Blick wahrnehmbar.

Die Entscheidungsbefugnisse liegen bei der hauptamtlichen Hierarchie von Altenpflegefachkraft über Wohnbereichsleitung, Pflegedienst- und Sozialdienstleitung bis hin zur Einrichtungsleitung. Freiwilligemanager/innen bzw. Ansprechpartner/innen für Ehrenamtliche sind ebenfalls hauptamtliche Arbeitskräfte.

Fazit: im hauptamtlich dominierten Kontext kommen Ehrenamtliche mehr oder weniger deutlich „von außen“ und in aller Regel als klare Minderheit in eine Einrichtung und müssen sich in deren Strukturen und Abläufen zurechtfinden und erforderlichenfalls auch behaupten. Günstigenfalls werden sie von den Hauptamtlichen als Unterstützung willkommen geheißen, ungünstigenfalls werden sie als fremd und störend wahrgenommen.

## **4.2 Ehrenamtlich dominierter Kontext „Verein“**

Der zweite Kontext, den wir in der Folge als den *ehrenamtlich dominierten Kontext* bezeichnen werden, ist in hohem Maße im Bereich der Sportvereine gegeben.

Die große Mehrheit der Sportvereine arbeitet rein ehrenamtlich, ein weiterer Teil hat einige Aufgaben an bezahlte Arbeitskräfte im Rahmen einer geringfügigen Beschäftigung übertragen. Die Ehrenamtlichen dieser Vereine arbeiten zwar auch mit Hauptamtlichen zusammen, aber dies sind dann externe Hauptamtliche, z.B. Mitarbeiter/innen der Kommunalverwaltung oder Hauptamtliche der Sportverbände. Auch dies ist ein wichtiger Kontext der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen, der aber im Rahmen der Studie zugunsten eines überschaubaren Forschungsdesigns außen vor bleiben musste.

Von einer Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sprechen wir im Kontext der Studie erst dann, wenn es mindestens eine/n sozialversicherungspflichtig Beschäftigte/n gibt. Dies ist nur bei einer Minderheit von größeren Vereinen von etwa 1.000 Mitgliedern an der Fall.

Am anderen Ende des Spektrums gibt es einige sehr große Vereine, in denen der Prozess der Verberuflichung der Vereinsarbeit so weit vorangeschritten ist, dass sie strukturell und im Hinblick auf das relative Gewicht von Haupt- und Ehrenamt eher dem Typ „Einrichtung“ bzw. in diesem Fall besser „Unternehmen“ entsprechen. Es gibt sogar

---

<sup>45</sup> unter der Annahme von 50% Vollzeit- und 50% Teilzeitbeschäftigung auf halber Stelle

Sportvereine, aus denen das Ehrenamt – abgesehen vom ehrenamtlichen Vorstand – völlig verschwunden ist.

Das, was wir mit „ehrenamtlich dominiertem Kontext“ meinen, ist die Gruppe der Vereine, die zwischen den beiden soeben beschriebenen Enden des Spektrums liegen. Es sind Vereine, in denen es viele Ehrenamtliche gibt, die einen Großteil der Vereinsarbeit leisten. In diesen Vereinen hat ein ehrenamtlicher Vorstand das Sagen und es gibt außerdem hauptamtlich Beschäftigte, die ausführende oder auch leitende Funktionen im Verein übernommen haben.

Diese Hauptamtlichen wurden eingestellt, weil die Aufgaben des Vereins mit den vorhandenen ehrenamtlichen Arbeitskapazitäten nicht mehr zu bewältigen waren oder weil der Verein zusätzliche Tätigkeitsfelder erschließen wollte, für die kein zusätzliches ehrenamtliches Engagement zu mobilisieren war. Diese „Verberuflichung“ findet insbesondere in erfolgreichen und deswegen wachsenden Vereinen statt.

Im ehrenamtlich dominierten Kontext war das Ehrenamt schon da, bevor es hauptamtlich Beschäftigte im Verein gab. Die Ehrenamtlichen dominieren quantitativ und die ehrenamtliche Aufgabenerfüllung prägt die Arbeitsstrukturen. Die Entscheidungsbefugnisse liegen überwiegend bei den ehrenamtlichen Strukturen von Abteilungsleitungen und Vorstand.

Mit kleinen Unterschieden ist damit der ehrenamtlich dominierte Kontext ziemlich genau spiegelbildlich zum hauptamtlich dominierten Kontext organisiert. Hier sind es die Hauptamtlichen, die dazukommen<sup>46</sup>, sich in die vorhandenen Abläufe einfinden und sich erforderlichenfalls behaupten müssen.

### **4.3 Einrichtungen im Kulturbereich**

Im Kulturbereich ist die Situation hinsichtlich der Kontexte der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen unübersichtlicher. Es gibt im Bereich der Museen, Bibliotheken, musikalischen Ensembles, Theater, soziokulturellen Zentren und kulturveranstaltenden Vereine und Einrichtungen rein hauptamtliche Strukturen, bei denen es zum Teil ehrenamtliche Mitarbeit gibt. Es gibt also, wenn auch oft nicht mit einer so klaren Dominanz wie in der Pflege, einen hauptamtlich dominierten Kontext der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen.

---

<sup>46</sup> Hier liegt eine wichtige Ausnahme von der Spiegelbildlichkeit der Kontexte: nach unseren Ergebnissen kommt die Hälfte der Hauptamtlichen in den Sportvereinen nicht von außen, sondern war vorher bereits ehrenamtlich im Verein tätig.

Umgekehrt gibt es wie im Bereich der Sportvereine eine Vielzahl rein ehrenamtlich betriebener Vereine oder anderer Organisationsformen<sup>47</sup> im kulturellen Bereich. Es liegt also nahe, dass sich auch hier ein ehrenamtlich dominierter Kontext der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen entwickelt hat, wenn die Vereine mit ihrem Angebot erfolgreich sind und die Arbeit auf rein ehrenamtlicher Basis nicht mehr bewältigen können.

Unsere Recherchen zeigen, dass es z.B. bei Orchestern, Chören oder Theatergruppen zu einem erheblichen Anteil eine Einbeziehung bezahlter Arbeit gibt, allerdings nur selten in Form von sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen. Hier werden Chor- und Orchesterleiter/innen oder Regisseurinnen bzw. Regisseure auf Honorarbasis verpflichtet, die diese Aufgabe entweder neben einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung an anderer Stelle übernehmen oder als Freiberufler arbeiten und dann parallel für mehrere Ensembles tätig sind.

Auch dies ist eine wichtige und untersuchenswerte Form der Kooperation von Ehrenamtlichen und Berufstätigen<sup>48</sup>, doch in einer weitgehend anderen Konstellation. Auch diese Form mussten wir aus Kapazitätsgründen aus dem Untersuchungsdesign ausschließen.<sup>49</sup>

Das Ergebnis ist, dass der kulturelle Bereich in der Studie durch hauptamtlich dominierte Einrichtungen repräsentiert wird. Dies geschieht nicht aufgrund einer konzeptionellen Entscheidung, sondern aufgrund der empirischen Verteilungen.

#### **4.4 Parallelisierung und Spiegelung der Kontexte**

Bei aller Unterschiedlichkeit der Rahmenbedingungen und Problemlagen gibt es natürlich auch Gemeinsamkeiten in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in den beiden Kontexten. Hauptamt und Ehrenamt haben strukturelle Merkmale, die unabhängig vom Kontext vorhanden sind und die Kooperation beeinflussen. Beispielhaft genannt seien Bezahlung, Weisungsgebundenheit sowie die Tatsache, dass Hauptamtliche in aller Regel eine wesentlich längere wöchentliche Arbeitszeit haben<sup>50</sup>, also öfter und länger anwesend sind und deswegen mehr „mitbekommen“. Diese Gemeinsamkeiten in beiden Kontexten gilt es herauszuarbeiten.

---

<sup>47</sup> So sind z.B. ehrenamtlich betriebene Bibliotheken oft an Kommunalverwaltungen oder Kirchengemeinden angebunden.

<sup>48</sup> Hier passt der Begriff „Hauptamtliche“ definitiv nicht mehr.

<sup>49</sup> Zu erwähnen ist, dass es vergleichbare Formen freiberuflicher Mitarbeit auch in Sportvereinen gibt und zwar sowohl an Stelle von als auch parallel zur Beschäftigung Hauptamtlicher.

<sup>50</sup> Wie wir sehen werden, gibt es von dieser Regel in allen Bereichen Ausnahmen, nämlich ältere Ehrenamtliche, die ihr Engagement zeitlich gesehen zu einem Beruf nach dem Beruf oder die Einrichtung bzw. den Verein zu ihrem zweiten Zuhause machen (Vgl. Abschnitt 12.7)

Außerdem stellt sich jedoch die Frage, ob es nicht auch parallele Prozesse in den beiden Kontexten gibt, bei denen allerdings die Rollen vertauscht sind. In beiden Kontexten gibt es eine Seite, die „schon immer“ da war, in der Überzahl ist und weitaus mehr Entscheidungsbefugnisse hat. Dies sind die Hauptamtlichen in Einrichtungen und die Ehrenamtlichen in Sportvereinen. Die jeweils andere Seite, also die Ehrenamtlichen in den Einrichtungen und die Hauptamtlichen in den Sportvereinen kommen eher später, eher in der Minderzahl und zunächst einmal weniger gut in die Abläufe integriert, hinzu.

Um beide Vergleichsperspektiven anwenden zu können haben wir eine Reihe von Fragen identisch in beiden Kontexten gestellt und andere Fragen „gespiegelt“, d.h. sie in einem Kontext auf Ehrenamtliche und in dem anderen Kontext auf Hauptamtliche bezogen.

## 5. Untersuchungsdesign der Repräsentativerhebung

In der Repräsentativerhebung war, wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, somit die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in zwei unterschiedlichen Kontexten zu untersuchen. Dabei ging es darum, sowohl die Perspektive von Haupt- als auch von Ehrenamtlichen einzufangen.

Um die Rahmenbedingungen der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen zu erfassen war die Erhebung von Daten auf Organisationsebene (Daten über Umfang, Formen und Inhalte der ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen und der hauptamtlichen Mitarbeit in Vereinen) erforderlich.

Um herauszufinden, wie gut oder schlecht diese Rahmenbedingungen den Wünschen und Bedürfnissen der Haupt- und Ehrenamtlichen entsprechen, wie sie die Situation bewerten und welche Verbesserungsmöglichkeiten sie sehen war die Erhebung von Daten auf Individualebene erforderlich.

Die Befragungszeit für alle Fragen zusammen sollte im Durchschnitt zwanzig Minuten nicht übersteigen, so dass aus der Vielzahl der im Rahmen der Fragestellung interessanten Fragen konsequent die wichtigsten herausgesucht werden mussten und nur diese Eingang in die Repräsentativerhebung finden konnten.

Die Befragung wurde so konzipiert, dass die Ergebnisse repräsentativ für die Organisationen aus den einzelnen Bereichen sind. Der Zielwert in Bezug auf die Stichprobengröße lag bei jeweils 400-500 Interviews mit Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen, also insgesamt 2.400 – 3.000 Interviews. Die untere Grenze konnte für alle Teilstichproben überschritten werden, insgesamt wurden nahezu 10% mehr Interviews realisiert als maximal geplant.<sup>51</sup> Befragt wurden insgesamt 3.294 Personen in 1.879 Einrichtungen und Vereinen. Unter den Befragten waren 1.782 Haupt- und 1.512 Ehrenamtliche.

### 5.1 Varianten des Fragebogens

Die Befragung von Haupt- und Ehrenamtlichen sowohl im hauptamtlich als auch im ehrenamtlich dominierten Kontext machte vier Fragebogenvarianten erforderlich. Dabei wurden

- soweit wie möglich identische Fragen gestellt,
- dort, wo es nötig war, Anpassungen in der Formulierung vorgenommen, die Fragen vom Inhalt her aber parallel geführt,
- an einigen Stellen Fragestellungen „gespiegelt“, d.h. im einen Kontext mit Bezug auf Ehrenamtliche und im anderen Kontext mit Bezug auf Hauptamtliche gestellt,

---

<sup>51</sup> vgl. Abschnitte 12.1 und 12.2



- jeweils einige spezifische Fragen für Hauptamtliche und für Ehrenamtliche gestellt sowie
- jeweils einige spezifische Fragen für Einrichtungen einerseits und Vereine andererseits gestellt.

Die Fragebögen stehen auf der Website von INBAS-Sozialforschung zur Einsichtnahme bereit<sup>52</sup>.

## 5.2 Auswahl der Befragungspersonen

Organisations- und Individualdaten mussten in ein- und derselben Befragung erhoben werden, eine Entkopplung in eine vorgelagerte Organisations- und dann folgende Individualbefragung war weder zeitlich noch forschungsökonomisch möglich. Dies bedeutete, dass Personen befragt werden mussten, die für die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen im gesamten Verein oder der gesamten Einrichtung auskunftsfähig waren.

Diese Personen wurden durch entsprechende Fragen an die Kontaktperson, also die Person, die den Anruf der Interviewerin oder des Interviewers entgegennahm, identifiziert.

In Vereinen waren dies Ehrenamtliche, in der Regel Vorstandsmitglieder, in einigen Fällen auch andere ehrenamtliche Funktionsträgerinnen bzw. Funktionsträger, z.B. Abteilungsleiterinnen oder -leiter.

In Einrichtungen waren dies Personen, die für das Freiwilligenmanagement bzw. die Koordination der ehrenamtlichen Mitarbeit zuständig sind. Damit wurden solche Hauptamtliche befragt, die wegen dieser Zuständigkeit im Durchschnitt eine größere Nähe zu den Ehrenamtlichen und ihren Sichtweisen haben als die Gruppe der Hauptamtlichen insgesamt<sup>53</sup>.

Wichtig ist es, an diesem Punkt festzuhalten, dass die Perspektive der „normalen Hauptamtlichen“, also derer, die nicht ins Freiwilligenmanagement einbezogen sind, aber dennoch regelmäßig oder gelegentlich mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten, nicht einbezogen werden konnte, obwohl sie für die Fragestellung ebenfalls von hoher Relevanz ist. Wir haben diese Perspektive allerdings indirekt im Sinne einer Fremdreferenz einbezogen, indem wir unsere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner gefragt haben, wie sie die Haltung dieser „normalen Hauptamtlichen“ wahrnehmen.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> <http://www.inbas-sozialforschung.de/projekte/kooperation-haupt-ehrenamt.html>

<sup>53</sup> vgl. Abschnitt 14.2

<sup>54</sup> vgl. Abschnitt 20.

Zur Sicherheit wurde die Auskunftsfähigkeit der identifizierten Zielperson für die gesamte Einrichtung bzw. den gesamten Verein zu Beginn des Interviews noch einmal durch eine Frage sichergestellt.

Die befragten Ehrenamtlichen in Einrichtungen wurden über die zunächst befragte hauptamtlich tätige Zielperson gewonnen. Dies bedeutet, dass die befragten Hauptamtlichen darüber entscheiden könnten, welche Ehrenamtlichen sie benennen. Dies ist sicher nicht ohne Einfluss auf die Ergebnisse geblieben. Allerdings war diese Vorgehensweise - im Rahmen eines vertretbaren Erhebungsaufwandes und der verfügbaren Ressourcen - alternativlos, weil die Kontaktdaten der Ehrenamtlichen in der Regel nur dem Freiwilligenmanagement vorliegen.

Die befragten Hauptamtlichen in Sportvereinen wurden entsprechend über die zunächst befragte ehrenamtlich tätige Zielperson gewonnen.

### **5.3 Auswahl der Untersuchungseinheiten**

Die Befragung wurde so konzipiert, dass die Ergebnisse repräsentativ für die Organisationen aus den einzelnen Bereichen sind. Ziel war es, in jeder Organisation eine ehrenamtlich und eine hauptamtlich tätige Person zu befragen.

Die Alternative hierzu wäre gewesen, die Erhebung repräsentativ für die Zahl der Haupt- und Ehrenamtlichen anzulegen. Es hätten dann in einer Einrichtung mit 50 Ehrenamtlichen fünfmal so viele Ehrenamtliche befragt werden müssen wie in einer Einrichtung mit zehn Ehrenamtlichen. Dies hätte die Zahl der Organisationen, die wir hätten einbeziehen können, empfindlich geschmälert. Wir haben deswegen von dieser Möglichkeit Abstand genommen.

Einbezogen wurde ausschließlich Organisationen, in denen zum Zeitpunkt der Befragung mindestens fünf Ehrenamtliche tätig waren. Die ist aus unserer Sicht die Untergrenze, von der an man sinnvoll von einer Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen sprechen kann. Sind weniger als fünf Ehrenamtliche aktiv, so spielen sie in der Einrichtung nur eine marginale Rolle und werden vermutlich von vielen Hauptamtlichen gar nicht wahrgenommen.

Einbezogen wurden auf der anderen Seite nur Organisationen mit mindestens einer oder einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. Bezahlte Mitarbeit in Form eines Honorarvertrages oder im Rahmen einer geringfügigen Beschäftigung reichte nicht aus, um in die Studie einbezogen zu werden.

Hinsichtlich der geringfügigen Beschäftigung geht diese Entscheidung sowohl auf inhaltliche Überlegungen, nämlich den geringen Umfang der bezahlten Tätigkeit, als auch auf Abgrenzungsprobleme: Die steuerfreie Übungsleiterpauschale, deren Bezie-

her oft als Ehrenamtliche bezeichnet werden<sup>55</sup>, kann mit einer geringfügigen Beschäftigung kombiniert werden<sup>56</sup>. Dadurch entsteht ein Status zwischen Haupt- und Ehrenamt.

Hinsichtlich einer Tätigkeit gegen Honorar liegt das Problem darin, dass diese sich formal nicht von einer Dienstleistung z.B. durch eine Steuerberaterin oder einen Steuerberater unterscheidet, die aus unserer Sicht zu den externen Hauptamtlichen gehören und somit nicht Gegenstand der Studie sind.<sup>57</sup>

## 5.4 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Eine der eindrucksvollsten Erfahrungen der explorativen Recherchen und Erhebungen ist die der großen Vielfalt der ehrenamtlichen Arbeit und infolgedessen auch der großen Vielfalt der Kooperationsmuster von Haupt- und Ehrenamtlichen. Die jeweils 400-500 Befragten pro Engagementfeld reichen nicht aus, um diese Vielfalt angemessen abzubilden:

Teilgruppenauswertungen wären aufgrund der geringen Fallzahlen kaum möglich gewesen, die Zahl der wirkenden Faktoren wäre noch größer gewesen und dies hätte die Interpretation der Ergebnisse erschwert. Es war es uns deswegen wichtig, das Spektrum der unterschiedlichen Arten von Organisationen in den drei ausgewählten Engagementfeldern einzuschränken.

Im Engagementfeld Pflege wurde die Erhebung auf stationäre Altenpflegeeinrichtungen konzentriert. Selbst innerhalb dieses Bereichs sind die Konstellationen der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen vielfältig. Im Bereich der ambulanten Pflege kommt hinzu, dass die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in einer Einrichtung nicht unbedingt die Regel ist, sondern es oft auch eine parallele, aber wenig verbundene Arbeit eines ambulanten Pflegedienstes einerseits und eines von einer Kirchengemeinde oder Nachbarschaftsinitiative organisierten ehrenamtlichen Besuchsdienstes andererseits gibt.

Im Engagementfeld Sport wurde die Erhebung auf größere Mehrsparten-Sportvereine eingeschränkt, wobei die Beschränkung auf größere Vereine rein pragmatischer Natur ist: hauptamtliche Mitarbeit im Sinne von sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung gibt es praktisch nur in größeren Sportvereinen.

Die Erhebung im Engagementfeld Kultur schließlich stützt sich auf zwei Säulen, nämlich Museen und Bibliotheken. Diese Zweiteilung war erforderlich, weil allein im Museums- oder allein im Bibliotheksbereich die Grundgesamtheit der Einrichtungen, die die

---

<sup>55</sup> Vgl. Abschnitt 15.

<sup>56</sup> Vgl. Minijobzentrale 2015

<sup>57</sup> Vgl. Abschnitt 4.2

oben genannten Kriterien der Studie erfüllen, nicht groß genug gewesen wäre, um eine sichere Erfüllung der Zielwerte der Erhebung in Bezug auf die Fallzahlen zu garantieren.

Was die Zuordnung zu den oben beschriebenen Kontexten<sup>58</sup> betrifft, kann festgestellt werden, dass in einem wesentlichen Teil der einbezogenen Museen und Bibliotheken die Rahmenbedingungen der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen die eines hauptamtlich dominierten Kontextes sind, allerdings meist mit weniger ausgeprägten Zahlenverhältnissen in der Relation von Haupt- zu Ehrenamtlichen als in einem Pflegeheim. Es gibt aber auch Museen und Bibliotheken, in denen es mehr Ehrenamtliche als Hauptamtliche gibt und somit die hauptamtliche Dominanz des Kontextes relativiert wird.<sup>59</sup>

Eine ehrenamtliche Dominanz in der Arbeit und in den Entscheidungsbefugnissen gibt es auch in Museen und Bibliotheken, aber diese sieht in aller Regel so aus, dass es dort keine Hauptamtlichen gibt. Somit waren diese Bibliotheken nicht Gegenstand unserer Untersuchung<sup>60</sup>. Für 5.718 ehrenamtlich geleitete Bibliotheken weist die Deutsche Bibliotheksstatistik 2014 gerade einmal 298 Planstellen aus, ca. eine Stelle in jeder zwanzigsten Bibliothek oder – realistischer – eine halbe Stelle in jeder zehnten.<sup>61</sup>

Es war zunächst geplant, für die Analyse die beiden im Engagementfeld Kultur einbezogenen Teilbereiche Bibliotheken und Museen wieder zusammenzufassen, denn im Gesamtbild erscheinen die strukturellen Unterschiede zwischen den beiden Teilbereichen zunächst nicht unüberbrückbar groß.

Die Daten zeigen jedoch, dass sowohl die Bedingungen des ehrenamtlichen Engagements in den beiden Teilbereichen als auch die Bewertung der Kooperationsbeziehungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sehr unterschiedlich sind. Eine Zusammenfassung würde diese Unterschiedlichkeit unsichtbar machen und zu durchschnittlichen Werten führen, die keinem der beiden Bereiche gerecht werden. Statt der geplanten sechs werden wir deswegen die Ergebnisse aus acht Teilstichproben, jeweils vier für Haupt- und Ehrenamtliche, darstellen.

---

<sup>58</sup> Vgl. Abschnitt 4.

<sup>59</sup> Vgl. Abschnitt 12.5

<sup>60</sup> Vgl. Abschnitt 5.3

<sup>61</sup> Vgl. Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen 2015. Zum Vergleich: In 2.039 hauptamtlich geleiteten Bibliotheken gab es 10.738 Personalstellen

## 6. Dimensionen der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen

Bevor wir uns den Ergebnissen der Studie zuwenden, gilt es, noch einige Dimensionen zu benennen und zu diskutieren, die für die Interpretation der Ergebnisse von Belang sind:

- Die Gestaltung der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen kann unter unterschiedlichen Zielsetzungen erfolgen – und wird dementsprechend unterschiedliche Formen annehmen.
- Man kann unterschiedliche Messlatten an die empirisch vorgefundenen Kooperationsformen anlegen und dadurch ein engeres oder weiteres Spektrum von Formen als Beispiele guter Praxis gelten lassen.
- Man darf die Gegenüberstellung von Haupt- und Ehrenamtlichen in unseren Ergebnissen nicht so missverstehen, dass sich hier zwei einheitliche „Blöcke“ gegenüberstehen, sondern das Feld der Akteure differenzierter aussieht.

### 6.1 Zielsetzungen in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen

Eine Gestaltung oder Optimierung der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen kann sich auf vielerlei und recht unterschiedliche Zieldimensionen beziehen:

Geht es einfach darum, dass die Kooperation im Alltag so konflikt- und reibungsarm funktioniert, dass die Beteiligten bei der Stange bleiben? Sollen vielleicht bestimmte Arbeitsergebnisse mit einem möglichst geringen (finanziellen) Aufwand erzielt werden?

Wird das bestmögliche Zusammenspiel der jeweils spezifischen Ressourcen und Kompetenzen von Haupt- und Ehrenamtlichen zum Wohle der Zielgruppen ins Zentrum gerückt oder geht es darum, dass die Kooperation sowohl von Haupt- als auch von Ehrenamtlichen als bereichernd und damit als motivierend erlebt wird?

Sollen durch ehrenamtliche Mitarbeit neue Tätigkeitsfelder zusätzlich zum bisherigen hauptamtlich geführten Betrieb erschlossen werden oder geht es darum, den Betrieb nunmehr mit ehrenamtlicher Unterstützung aufrecht zu erhalten, weil für eine rein hauptamtliche Aufgabenerfüllung das Geld nicht reicht?

Natürlich sind die Zielsetzungen an die Situationen geknüpft, für die die Kooperationen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen gestaltet werden. Geht es darum, z.B. durch ehrenamtliche Mitarbeit eine Stadtteilbibliothek zu erhalten, die sonst geschlossen werden würde, dann stehen andere Zielsetzungen im Vordergrund als wenn eine Einrichtung darüber nachdenkt, wie ihr Angebot zusätzlich zu einem gesicherten hauptamtlichen Betrieb bereichert werden könnte.

Selbstverständlich kann man mehrere Ziele gleichzeitig verfolgen und genau dies wird nach unseren Ergebnissen in vielen Fällen versucht. Hierbei darf nicht übersehen werden, dass es dafür Grenzen gibt, denn bestimmte Ziele sind miteinander nicht vereinbar. So stehen insbesondere die Zielsetzungen „Arbeitsmarktneutralität und Zusätzlichkeit ehrenamtlichen Engagements“ und „Aufrechterhaltung des Betriebs durch ehrenamtliches Engagement“ in Widerspruch zueinander.<sup>62</sup>

Wir haben zudem vielfältige Hinweise darauf gefunden, dass nach außen vertretene Zielsetzungen hinsichtlich des Verhältnisses von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit nicht immer mit der Praxis nach innen übereinstimmen: Es kommt vor, dass nach außen die Zusätzlichkeit ehrenamtlicher Arbeit betont wird, intern aber eine Entlastung der Hauptamtlichen im Vordergrund steht und deswegen auch Kernaufgaben der Einrichtungen an Ehrenamtliche delegiert werden.

## 6.2 Ideale und reale Ausgangsbedingungen

Sowohl für die Gestaltung von Kooperationsbeziehungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen als auch für deren Beurteilung auf der Basis empirischer Befunde gibt es zwei Wege:

- Ideal: Man kann die erforderlichen Voraussetzungen definieren und erst dann mit der Umsetzung beginnen, wenn es gelungen ist, diese Voraussetzungen zu schaffen oder
- Real: Man kann dort, wo dies möglich erscheint, sofort mit der Umsetzung in kleinen Schritten beginnen und sich auf diese Weise aus der Praxis heraus dem Ziel annähern.

Der erste Weg ist gewissermaßen der „fundamentalistische“. Er orientiert sich an Prinzipien und Erkenntnissen und lehnt die Umsetzung des Vorhabens ab, wenn diese Umsetzung nicht in der „richtigen“ Weise erfolgen kann. Der zweite Weg ist gewissermaßen der „realpolitische“, er nutzt wahrgenommene Chancen der Umsetzung auch dann, wenn diese nicht ideal sind, was aber nicht bedeutet, dass man sich nicht grundsätzlich an denselben Prinzipien und Erkenntnissen orientiert wie die Verfechter des „fundamentalistischen“ Weges.

Natürlich sind diese beiden Wege Endpunkte eines Spektrums und es gibt dazwischen viele Mischformen. Es ist wichtig, sich über den Weg, den man einschlagen möchte, klar zu werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn mehrere Akteure beteiligt sind, die möglicherweise unterschiedliche Wege bevorzugen.

---

<sup>62</sup> Vgl. Abschnitt 7.1 und 7.2.

Wir stellen in der Literatur zum Freiwilligenmanagement, aber auch in den Konzeptionen von Trägern und Einrichtungen eine Tendenz fest, sich auf „ideale“ Szenarien zu konzentrieren.

Macht man z.B. (in idealer Perspektive) ein *klares* Bekenntnis *aller* hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum freiwilligen Engagement in der Einrichtung zur Voraussetzung,<sup>63</sup> so muss man unter Umständen lange warten und viel Überzeugungsarbeit leisten, bevor man mit der Einbeziehung ehrenamtlicher Mitarbeit überhaupt beginnen kann – und ungünstigenfalls gelingt es nie, *alle* Hauptamtlichen zu gewinnen.

Hinzu kommt, dass diese Betrachtung statischer ist als es den realen Bedingungen entspricht. Insbesondere in Bereichen mit Fachkräftemangel im hauptamtlichen Bereich, z.B. der Pflege, ist die Personalfuktuation hoch. Die Gewinnung aller Hauptamtlichen für eine positive Haltung gegenüber dem freiwilligen Engagement in der Einrichtung ist also ein flüchtiger und immer wieder neu herzustellender Zustand.

In dem an real gegebenen Bedingungen orientierten Gegenmodell fängt man einfach zusammen mit denjenigen Hauptamtlichen an, die für die Kooperation mit Ehrenamtlichen gewonnen werden können, und setzt auf eine schrittweise Weiterentwicklung – auch auf die Gefahr hin, dass dieser Weg die Ehrenamtlichen möglicherweise auch mit unerfreulichen Erfahrungen mit Hauptamtlichen konfrontiert und die Entwicklung einer konstruktiven Kooperation Rückschläge erleidet.

Ziel der Studie ist wie eingangs formuliert die Gewinnung praxisrelevanter Ergebnisse<sup>64</sup>. In diesem Zusammenhang plädieren wir für pragmatische Wege der Gestaltung von Kooperationsbeziehungen und haben deswegen in der Studie unser Augenmerk nicht nur auf ideale, sondern auch auf praktikable gute, aber eben nicht ideale Ansätze gerichtet.

### 6.3 Akteure

Das Thema „Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen“ legt die Annahme nahe, man habe es hier mit lediglich zwei Gruppen von Akteuren zu tun, deren Zusammenwirken zu optimieren ist. Dies ist allerdings eine vereinfachende Kategorisierung. Für die Analyse der Kooperationsformen ist es hilfreich, differenziertere Unterscheidungen zu treffen.

Wir werden weiter unten mögliche Verfahrensweisen vorschlagen, wie man im Rahmen einer Bestandsaufnahme die Haltungen der verschiedenen Akteursgruppen zur

---

<sup>63</sup> Vgl. das Zitat aus dem bagfa-Leitfaden in Abschnitt 1.5.

<sup>64</sup> Vgl. Abschnitt 1.3

Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen ermittelt<sup>65</sup> und schlagen vor, folgende Gruppen von Akteuren zu unterscheiden:

1. Das **Freiwilligenmanagement** (in einem weiteren Sinne): Alle diejenigen, die ehrenamtliche Mitarbeit in der Organisation befürworten und aktiv vorantreiben, also nicht nur die Person(en), die offiziell die Funktion Freiwilligenmanagerin bzw. -manager, Ehrenamtskoordinatorin bzw. -koordinator oder Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner für Ehrenamtliche innehaben. Dies können sowohl Hauptamtliche als auch Ehrenamtliche sein. Im Idealfall ist diese Gruppe groß, real ist sie oft überschaubar oder gar klein.
2. Die **Leitung** sowohl der einzelnen Einrichtung als auch des Trägers der Einrichtung. Letzteres ist insbesondere bei den Konstellationen von Interesse, bei der ehrenamtliches Engagement (teilweise) einrichtungsübergreifend, also in der Regel auf Trägerebene organisiert wird. Im Idealfall geht diese Gruppe mehr oder weniger im Freiwilligenmanagement auf, real muss damit gerechnet werden, dass der Leitung andere Belange wesentlich wichtiger sind als ehrenamtliche Mitarbeit. Auch Ehrenamtliche auf Leitungsebene gehören zu dieser Gruppe und unterscheiden sich in einer Reihe von Hinsichten grundlegend von Ehrenamtlichen ohne Leitungsfunktion.
3. **Akteure zwischen Haupt- und Ehrenamt**. Diese Gruppe wird hier zunächst nur benannt und weiter unten genauer dargestellt. Unsere Ergebnisse weisen darauf hin, dass sie bei der Gestaltung der Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen eine Schlüsselrolle spielt.
4. Die „**normalen**“ **Hauptamtlichen**, also alle, die nicht zu den drei vorgenannten Gruppen gehören.
5. Die „**normalen**“ **Ehrenamtlichen**, also alle, die nicht zu den Gruppen 1 bis 3 gehören.

Die Gruppe der Akteure zwischen Haupt- und Ehrenamt bedarf wie angekündigt einer näheren Erläuterung: Dass es zwischen Hauptamt im Sinne von bezahlter Arbeit und Ehrenamt im Sinne von unentgeltlichem Engagement eine Grauzone mit nicht genau definierbaren Übergängen gibt, ist aus der Monetarisierungsdebatte bekannt.<sup>66</sup> Wir machen aber die Gruppe von Akteuren zwischen Haupt- und Ehrenamt nicht allein an einer faktischen finanziellen Vergütung fest, sondern vor allem an der individuellen Haltung zu bezahlter Arbeit im Vergleich zu Freiwilligenarbeit.

Auf der Seite derer, die man auf den ersten Blick den Hauptamtlichen zurechnen würde, sind zunächst alle diejenigen zu nennen, die unfreiwillig unterhalb ihres Qualifikati-

---

<sup>65</sup> Vgl. Abschnitt 5.

<sup>66</sup> Vgl. Abschnitt 15.1



onsniveaus, unterhalb ihrer gewünschten Arbeitszeit oder nicht im gewünschten Beschäftigungsverhältnis beschäftigt sind.

Auf der Seite der Ehrenamtlichen gehören alle diejenigen zu dieser Gruppe, die über die ehrenamtliche Mitarbeit einen Zugang zu einer bezahlten oder hauptamtlichen Beschäftigung suchen.

In der Vergangenheit war es im sozialen Bereich von Seiten der Einrichtungen durchaus nicht unüblich, arbeitssuchenden Interessentinnen und Interessenten zu empfehlen, sie mögen sich doch erst einmal ehrenamtlich engagieren, dann sehe man weiter. In einigen Einrichtungen konnte man ganze „Karrierewege“ von der ehrenamtlichen Tätigkeit ohne jede finanzielle Vergütung über das Ehrenamt mit einer pauschalen Aufwandsentschädigung, eine geringfügige Beschäftigung und eine befristete oder Teilzeitbeschäftigung bis zum Traumziel einer hauptamtlichen Arbeitsstelle nachzeichnen.

Auf solche Entwicklungspfade sind wir gegenwärtig nicht mehr gestoßen, es darf aber bezweifelt werden, dass diese tatsächlich nicht mehr existieren. Es mag sein, dass sie lediglich nach außen nicht mehr so deutlich geäußert werden, „unter der Hand“ aber immer noch existieren.

Dies korrespondiert mit der Bereitschaft von Jobsuchenden, ein ehrenamtliches Engagement, wenn auch notgedrungen, als Baustein zu einer Berufskarriere zu betrachten:

*„Es ist doch heute so: bloß keine Lücken im Lebenslauf. Einfach mal nichts machen geht nicht. Aushilfsjob, Praktikum und zur Not eben ein Ehrenamt, alles nur, um nachweisen zu können, dass man ohne Unterbrechung geackert hat, um irgendwo reinzukommen.“<sup>67</sup>*

Vor diesem Hintergrund ist es möglich, dass „Ehrenamtliche“ ehrenamtliches Engagement vehement ablehnen:

*„Wir sind hier ‚ehrenamtlich‘ tätig in dem Sinne, dass wir für unsere Arbeit kein Geld bekommen, aber nicht, weil wir das so wollen, sondern der Staat sich weigert, für unsere Anliegen finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen. Grundsätzlich lehnen wir ehrenamtliche Tätigkeit ab, weil sie dazu beiträgt, dass qualifizierte junge Frauen und Männer mit Migrationshintergrund keine angemessene berufliche Stellung finden.“<sup>68</sup>*

---

<sup>67</sup> Sinngemäßer Auszug aus einem Gespräch mit einer als „Ehrenamtliche“ geführten Absolventin der Museumspädagogik.

<sup>68</sup> Sinngemäßer Auszug aus einem Interview mit einem Vorstandsmitglied einer Migrantenorganisation im Kultur- und Bildungsbereich, durchgeführt 2012 im Rahmen des Projekts „Freiwilligenmanagement von Migrantenorganisationen und interkulturelle Öffnung von Wohlfahrtsverbänden“, gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und durchgeführt von INBAS-Sozialforschung.

Klar ist, dass dieser Personenkreis mit anderen Motiven und auch mit einer anderen Einstellung zum Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt an ihre Tätigkeit herangeht – und dies kann zu Problemen führen:

*„Wir haben hier wie viele andere Einrichtungen mit der Überalterung der Gruppe unserer Ehrenamtlichen zu kämpfen. Eigentlich hätten wir sehr gerne jüngere Ehrenamtliche, aber das ist nicht so einfach, denn das müssten dann ‚echte‘ Ehrenamtliche sein und nicht Leute, die in Wirklichkeit eine bezahlte Arbeit suchen und über die ehrenamtliche Tätigkeit einen Fuß in die Tür bekommen wollen. Mit diesem Personenkreis gibt es immer wieder Probleme, wir haben nun einmal keine Stellen zu vergeben. Wir thematisieren das im Erstgespräch und lehnen Bewerber im Zweifelsfall lieber ab.“<sup>69</sup>*

Es gibt im Prinzip eine einfache Lösung für diese Problematik, die darin besteht, Personen, die über eine unbezahlte Tätigkeit eine bezahlte Arbeit suchen, und Ehrenamtliche „aus Neigung“ nicht in einen Topf zu werfen. Die Jobsuchenden sollten als das bezeichnet werden, was sie de facto sind, nämlich Praktikantinnen und Praktikanten und sie sollten nach ihren spezifischen Bedürfnissen eingesetzt und gefördert werden, denn diese werden sich in aller Regel deutlich von denen der anderen Ehrenamtlichen unterscheiden. Allerdings sind dann auch die gesetzlichen Bestimmungen des §22 Mindestlohngesetz<sup>70</sup> zu beachten.

Aus der Perspektive des Zugangs zum gewünschten Beruf und Beschäftigungsstatus sind die Hauptamtlichen, die zur Gruppe der Akteure zwischen Haupt- und Ehrenamt gehören, einfach nur einen oder zwei Schritte weiter. Zu ihnen zählen:

- Honorarkräfte, die auf weitere Aufträge hoffen oder den Übergang in eine hauptamtliche Beschäftigung anstreben,
- geringfügig Beschäftigte und Teilzeitbeschäftigte, die eine Aufstockung ihrer Stelle anstreben,
- befristet Beschäftigte, die auf eine Verlängerung, Anschlussbeschäftigung oder Entfristung ihrer Stelle hoffen sowie
- Beschäftigte, die mangels Alternativen eine Tätigkeit unterhalb ihres Qualifikationsniveaus oder jenseits ihrer beruflichen Kernkompetenzen bzw. Interessen angenommen haben und den Übergang in ihren Wunschberuf anstreben.

Kurz gefasst sind dies Hauptamtliche in sogenannten „prekären“ Beschäftigungsverhältnissen.<sup>71</sup> Es ist naheliegend und nachvollziehbar, dass viele von ihnen Ehrenamtli-

---

<sup>69</sup> Sinngemäßer Auszug aus einem Interview mit einer Ansprechpartnerin für Ehrenamtliche in einem Museum.

<sup>70</sup> Vgl. Mindestlohngesetz 2014

<sup>71</sup> Vgl. Schumm-Garling 2012.

che als direkte „Billigkonkurrenz“ wahrnehmen und ihr Engagement als zusätzliche Barriere auf dem Weg in den Beruf sehen.

## 7. Themenfelder von Vorbehalten gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit in Einrichtungen

Gegenstand des folgenden Abschnitts sind Vorbehalte von Hauptamtlichen gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit. Dabei beschränken wir uns nicht auf die Darstellung dieser Vorbehalte, sondern beziehen auch Gegenargumente und Relativierungen ein. Es geht also in einer weiteren Perspektive um die Themen, mit denen sich Vorbehalte von Hauptamtlichen verknüpfen. Vorbehalte gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit wurden im Rahmen der Fragen zu den Haltungen gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit auch in der Repräsentativerhebung erfragt. Die Ergebnisse dazu finden sich weiter unten.<sup>72</sup>

### 7.1 Ehrenamt und Arbeitsplätze

Das Verhältnis von Ehrenamt und Arbeitsplätzen hat engagementpolitisch einen hohen Stellenwert<sup>73</sup>. Für die Qualität der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen ist es von essentieller Bedeutung, ob ehrenamtliches Engagement als mögliche Gefährdung hauptamtlicher Arbeitsplätze wahrgenommen und deswegen abgelehnt wird, ob Haupt- und Ehrenamtliche ihre Zusammenarbeit frei von solchen Befürchtungen entwickeln können oder ob sogar deutlich wird, dass ehrenamtliches Engagement maßgeblich zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen beitragen kann.

#### 7.1.1 Ehrenamt als „Jobkiller“

Der meistdiskutierte Vorbehalt gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit ist das „Jobkilling“-Argument oder anders ausgedrückt die Befürchtung, dass ehrenamtliches Engagement Arbeitsplätze gefährdet.

Um dies zu verhindern, werden die Zusätzlichkeit und/oder die Arbeitsmarktneutralität ehrenamtlicher Tätigkeit propagiert, wobei diese unterschiedlich eng oder weit bestimmt werden können:

*„Die Tätigkeiten der Freiwilligen sollen zusätzlich sein, durch den Einsatz von Freiwilligen darf weder ein Arbeitsplatz abgebaut noch der Abbau eines Arbeitsplatzes kompensiert oder die Schaffung eines Arbeitsplatzes verhindert werden.“<sup>74</sup>*

---

<sup>72</sup> Vgl. Abschnitte 17. und 19.

<sup>73</sup> Vgl. Abschnitt 1.2

<sup>74</sup> Bundesarbeitskreis Freiwilliges Soziales Jahr 2015, S. 2. Diese aktuelle Bestimmung der Forderung nach Arbeitsmarktneutralität vom Februar 2015 bezieht sich zwar auf Freiwilligendienste, es gibt aber keinen Grund für die Annahme, dass die Arbeitsmarktneutralität von Freiwilligen außerhalb der Freiwilligendienste anders zu sehen wäre.

Eine solche weitreichende Bestimmung von Arbeitsmarktneutralität ist, wenn es um die Frage ihrer Einhaltung geht, argumentativ leicht angreifbar. Wenn es auch kaum empirische Belege dafür gibt, dass *aufgrund* von ehrenamtlichem Engagement Arbeitsplätze abgebaut wurden, so ist die nachträgliche *Kompensation* eines aus finanziellen Gründen abgebauten Arbeitsplatzes durch ehrenamtliches Engagement durchaus verbreitet, nämlich überall da, wo bislang hauptamtlich betriebene Einrichtungen geschlossen oder deren Angebote eingeschränkt werden sollen und diese dann – meist auf Initiative von Bürgerinnen und Bürgern – ehrenamtlich weiterbetrieben werden.

Unklarer wird es dagegen da, wo es um Ehrenamt und solche Arbeitsplätze geht, die „der Staat“ bzw. konkreter die einzelne Einrichtung „eigentlich“ *neu schaffen* müsste, denn für diese Einschätzungen sind weniger konkrete Umstände und Kriterien, sondern eher gesellschaftspolitische Grundhaltungen maßgeblich.

Wir halten es für wenig überzeugend, weitreichende Forderungen zur Arbeitsmarktneutralität zu formulieren, wenn gleichzeitig leicht nachweisbar ist, dass diese in der Realität nicht umgesetzt werden. Ebenso wenig hilft es weiter, sich in einem knappen Satz zur Arbeitsmarktneutralität zu bekennen, ohne zu spezifizieren, wie man diese konkret gewährleisten will. Sowohl das eine als auch das andere ist aber in den Selbstdarstellungen und Ehrenamtskonzeptionen vieler Träger und Einrichtungen der Fall.

Grundsätzlich wäre es sicher sinnvoll, bundesweit einheitliche Standards zur Frage der Arbeitsmarktneutralität zu entwerfen und umzusetzen und so den einzelnen Trägern und Einrichtungen die Aufgabe abzunehmen, konkrete eigene Positionen zu entwickeln. Unsere Ergebnisse sprechen dafür, dass die engagementpolitische Landschaft bereits auf der Ebene von Positionen, vor allem aber auf der Ebene der praktischen Umsetzung von solchen einheitlichen Standards weit entfernt ist.

Nicht im Sinne einer Garantie, aber doch mit einer relativ hohen Verbindlichkeit, lassen sich Vorkehrungen treffen, um den *Bestand an Arbeitsplätzen* in einer Einrichtung zu *sichern*, wenn dort gleichzeitig ehrenamtliches Engagement ausgebaut wird<sup>75</sup>.

Kaum möglich ist es hingegen, ehrenamtliches Engagement in einer Einrichtung so zu konzipieren, dass auch die Möglichkeit der *Schaffung neuer Arbeitsplätze* unangetastet bleibt. Jede noch so zusätzliche, ergänzende oder bereichernde Tätigkeit von Ehrenamtlichen könnte im Prinzip auch von Hauptamtlichen übernommen werden - wenn das Geld dafür da ist.

Auf der Ebene der einzelnen Einrichtung oder des einzelnen Trägers halten wir es für praktikabel, sich auf das Kriterium der *Zusätzlichkeit* zu beziehen und zu definieren, was in der Perspektive des Trägers oder der Einrichtung genau als „zusätzlich“ zu be-

---

<sup>75</sup> Solche Vereinbarungen könnten so aussehen, dass der Träger der Einrichtung oder die Kommune die Finanzierung des verbliebenen hauptamtlichen Personals sicherstellt, wenn im Gegenzug ein Weiterbetrieb auf einem bestimmten Niveau mit Hilfe von ehrenamtlichem Engagement gewährleistet wird.

trachten ist, also vom „Kern“ der hauptamtlichen Arbeit abgegrenzt werden kann. Diese Definitionen können recht unterschiedlich aussehen und an unterschiedlichen Kriterien festgemacht werden, aber sie liefern eine nachvollziehbare Grundlage.

*„Wir haben hier eineinhalb Personalstellen und wir sind heilfroh, wenn wir die halten können. Die Vorstellung, dass wir mehr Personalstellen bekommen könnten, halte ich für völlig unrealistisch. Wir tun mit diesen eineinhalb Personalstellen, was wir können und erhalten den Kernbetrieb aufrecht. Alles andere ist zusätzlich, d.h. es kann und muss von Ehrenamtlichen gemacht werden.“<sup>76</sup>*

Auf der Grundlage einer klaren und realistischen Position ist es nach unserer Überzeugung wesentlich einfacher, sich mit der Anforderung der Arbeitsmarktneutralität argumentativ auseinanderzusetzen als mit dem gegenwärtig häufig beobachtbaren Nebeneinander von hohen Ansprüchen und einer dahinter zurückbleibenden praktischen Umsetzung.

Auf Sportvereine und einen großen Teil der anderen Vereine in der „traditionellen“ Vereinslandschaft ist das „Jobkilling“-Argument nicht anwendbar. Arbeitsplätze, die es in Sportvereinen gibt, sind von Ehrenamtlichen geschaffen worden und dies in den Hauptamtlichen in Sportvereinen in der Regel auch bewusst. Sportvereine ordnen sich damit generell in die Entwicklungslinie „Ehrenamt schafft und sichert Arbeitsplätze“ ein, die wir weiter unten diskutieren werden.<sup>77</sup>

### **7.1.2 Ehrenamt und Fachkräftemangel**

Eine negative Auswirkung ehrenamtlichen Engagements auf den Arbeitsmarkt ist über Jahrzehnte hinweg heftig diskutiert worden – und wird es noch heute. Allerdings war der Arbeitsmarkt bis in die jüngere Vergangenheit hinein ein ganz anderer als heute. Lange Zeit stand der Mangel an Arbeitsplätzen im Fokus, seit einigen Jahren tritt der Mangel an fachlich qualifizierten Arbeitskräften in vielen Bereichen immer stärker in den Vordergrund und zwar auch und gerade im sozialen und gemeinnützigen Bereich, in dem sich viele Ehrenamtliche engagieren. Die Altenpflege ist hier eines der prominentesten Beispiele.<sup>78</sup>

Aber natürlich herrscht nicht in allen Bereichen, in denen Ehrenamtliche vermehrt tätig sind, Fachkräftemangel. So ist es im Kulturbereich für einige Berufsgruppen nach wie vor schwer, einen Arbeitsplatz zu finden<sup>79</sup> – und dies schürt Konkurrenzängste gegenüber Ehrenamtlichen.

---

<sup>76</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Interview mit der Leiterin einer Stadtbibliothek.

<sup>77</sup> Vgl. Abschnitt 7.1.3

<sup>78</sup> Vgl. Bundesministerium für Gesundheit 2015

<sup>79</sup> vgl. z.B. Vorstand des Verbandes Deutscher Kunsthistoriker e.V. 2015

Die Situationen sind also sehr unterschiedlich und es kann sein, dass in einzelnen Einrichtungen oder auch in ganzen Bereichen die Debatte um das Ehrenamt als „Jobkiller“ einfach „Schnee von gestern“ ist, nämlich dann, wenn den Hauptamtlichen bewusst ist, dass ihr Arbeitsplatz sicher ist, und dies immer wieder auf's Neue bestätigt wird, weil in der Einrichtung ähnliche Stellen nicht besetzt werden können.

Allerdings hat der bestehende oder zu erwartende Fachkräftemangel auch dazu geführt, dass eine andere Debatte eröffnet wird, nämlich die, ob man in Zukunft nicht Ehrenamtliche auch für Aufgaben einsetzen könnte oder gar müsste, die bislang Hauptamtlichen vorbehalten waren. Dies birgt neue Konfliktpotentiale zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen.

### **7.1.3 Ehrenamt schafft und sichert Arbeitsplätze**

Dass ehrenamtliches Engagement nicht nur Arbeitsplätze gefährden, sondern auch neue Arbeitsplätze schaffen oder zumindest sichern kann, ist offenbar in der öffentlichen Meinung und den Meinungen vieler Hauptamtlicher sehr viel weniger verankert.

Dabei geschieht dies nicht nur heute in hunderten von Sport- und anderen Vereinen, die zur Bewältigung ihrer wachsenden Aufgaben den Weg in die Verberuflichung wählen, sondern es ist in der Gründungsphase der meisten Einrichtungen geschehen, die heute weitgehend oder ausschließlich hauptamtlich betrieben werden, seien dies Museen, Altenpflegeeinrichtungen oder Bibliotheken.<sup>80</sup>

Auf gesellschaftlicher Ebene ist dies leicht nachweisbar, auf der Ebene der einzelnen Einrichtung kann es deutlich schwieriger sein. Für den kulturellen Bereich erscheint es eine plausible Argumentationslinie, darauf zu verweisen, dass Einrichtungen umso eher auch in Zukunft öffentlich gefördert werden, je mehr Zuspruch im Sinne von Besucherinnen und Besuchern oder Nutzerinnen und Nutzern sie haben. Viele Ehrenamtliche tragen dadurch zu diesem Zuspruch bei, dass sie an Angeboten und Aktivitäten mitarbeiten oder diese selbständig und zusätzlich gestalten.

Andere Ehrenamtliche setzen sich darüber hinaus gezielt für die Bekanntmachung und Nutzung der Angebote ein, indem sie Werbung und Öffentlichkeitsarbeit betreiben oder zusätzliche Finanzmittel einwerben. Ein großer Teil der Arbeit von Freundeskreisen und Fördervereinen kultureller, aber auch sozialer Einrichtungen entfällt auf diesen Tätigkeitsbereich.<sup>81</sup>

Ein Beispiel guter Praxis sind in diesem Zusammenhang die Bücherhallen Hamburg, die sich auf ihrer Webseite und in einer Broschüre nicht nur ausführlich mit der Koope-

---

<sup>80</sup> Ein historischer Überblick, der nachzeichnet, dass die heutige staatliche Daseinsvorsorge im Ehrenamt wurzelt, findet sich bei Rübke 2012 S. 5ff.

<sup>81</sup> Einen Überblick sowie vielfältige Praxisbeispiele liefert Hauke / Busch 2005.

ration von Haupt- und Ehrenamtlichen auseinandersetzen, sondern die Schaffung von Arbeitsplätzen durch ihre ehrenamtlichen Projekte hervorheben.<sup>82</sup>

Zunehmend tragen auch öffentliche Mittelgeber dazu bei, dass die arbeitsplatzsichernde oder gar arbeitsplatzschaffende Wirkung ehrenamtlicher Tätigkeit erkennbar wird, indem sie die Bewilligung von Fördermitteln an die Bedingung knüpfen, dass ein Teil der Leistungen ehrenamtlich erbracht wird. In dieselbe Richtung geht die Anerkennung von ehrenamtlicher Arbeit als geldwerte Eigenleistung bei Förderverfahren, in denen ein Eigenanteil erbracht werden muss.

Alles dies sind Elemente einer Sichtweise, die ehrenamtliches Engagement als Teil der Zukunftssicherung der Einrichtungen und damit auch der Arbeitsplätze in ihnen begreift. Als hilfreiche Hintergrundstrategie für eine weitere Verbreitung ehrenamtlichen Engagements und insbesondere der Gestaltung konstruktiver Kooperationen mit Hauptamtlichen sollte diese Sichtweise weiter verbreitet werden.

## 7.2 Belastung und Entlastung von Hauptamtlichen

„Ehrenamt ist unentgeltlich, aber nicht kostenlos“, so lautet eine gebräuchliche Formel,<sup>83</sup> die darauf verweist, dass für eine konstruktive Gestaltung ehrenamtlicher Mitarbeit zusätzliche Ressourcen benötigt werden. Werden diese nicht oder nicht in ausreichendem Umfang bereitgestellt, so entstehen zunächst zwangsläufig zusätzliche Arbeitsbelastungen für die Hauptamtlichen, die allenfalls längerfristig und unter bestimmten Bedingungen durch Arbeitsentlastungen kompensiert werden können.

Wenn im ehrenamtlichen Engagement tatsächlich *zusätzliche* Leistungen erbracht werden, wie dies mit Blick auf die Arbeitsmarktneutralität weithin gefordert und erklärt wird,<sup>84</sup> so ist die Befürchtung einer zusätzlichen Arbeitsbelastung für die Hauptamtlichen keineswegs von der Hand zu weisen.

Alle Hauptamtlichen, die direkt mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten, also nicht nur das Freiwilligenmanagement, werden sich mit Fragen und Kommunikationswünschen der Ehrenamtlichen konfrontiert sehen. Nimmt man das Kriterium der Zusätzlichkeit ernst, so stehen dieser zusätzlichen Belastung keine Entlastungen durch das ehrenamtliche Engagement, dafür aber umso mehr Verbesserungen bei den Angeboten und Leistungen für die Zielgruppen gegenüber.

---

<sup>82</sup> Vgl. Bücherhallen Hamburg 2012 und <https://www.buecherhallen.de/go/id/bfsp>

<sup>83</sup> So haben z.B. die Caritas-Konferenzen Deutschlands ihr Positionspapier zum Ehrenamt betitelt (vgl. Caritas-Konferenzen Deutschlands 2009).

<sup>84</sup> Vgl. Abschnitt 7.1.1.



Es ist logisch zwingend, dass eine Entlastung von Hauptamtlichen nur entstehen kann, wenn Ehrenamtliche Aufgaben übernehmen, die zuvor von diesen Hauptamtlichen erfüllt wurden – aber diese sind dann eben nicht mehr im strengen Sinne zusätzlich.

In der Praxis ist es überwiegend so, dass durch ehrenamtliche Mitarbeit durchaus Entlastungseffekte entstehen, aber eben aufgrund der Tatsache, dass das Kriterium der Zusätzlichkeit zwar oft beschworen, aber selten streng angewandt wird.

So können z.B. durch ehrenamtliche Mitarbeit Hauptamtliche von Aufgaben entlastet werden, die diese bislang mangels Alternative mit erfüllt haben, die aber nicht zu ihren fachlichen Kernaufgaben gehören und vielleicht auch nicht in ihrer Stellenbeschreibung stehen.

Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, mit dem Problem einer zusätzlichen Arbeitsbelastung von Hauptamtlichen umzugehen. Zunächst sollte vermieden werden, sich argumentativ gleichzeitig auf die Arbeitsmarktneutralität und eine Entlastungswirkung ehrenamtlicher Mitarbeit zu beziehen. Diese Position ist wie dargestellt leicht angreifbar.

Weiterhin kann versucht werden, die Hauptamtlichen dazu zu motivieren, die zusätzliche Arbeitsbelastung durch die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen freiwillig (also gewissermaßen ebenfalls ehrenamtlich) zu übernehmen. Dies hat dann gute Aussichten auf Erfolg, wenn es sich um eine zeitlich überschaubare und begrenzte Aktivität handelt.

Geht es bspw. um einen ehrenamtlich organisierten Ausflug von Bewohnerinnen und Bewohnern eines Altenpflegeheimes oder um eine Sonderveranstaltung in einer Bibliothek oder einem Museum, so sind Hauptamtliche oft bereit, sich für ein solches „Event“ zusätzlich zu engagieren. Wichtig ist, dass dies vorher transparent gemacht wird und zusätzliche Arbeitsbelastungen nicht schleichend und unangekündigt entstehen.

Wird ehrenamtliche Mitarbeit streng zusätzlich konzipiert und auf Dauer angelegt, so müssen zusätzliche Arbeitsanforderungen an Hauptamtliche einkalkuliert werden. Dies bedeutet, dass sie erstens durch klare Zuständigkeitsregelungen „kanalisiert“ werden und zweitens entsprechende Ressourcen durch zusätzliche Personalzuweisung oder Arbeitsumverteilung bei den beteiligten Hauptamtlichen kompensiert werden.

Wird ehrenamtliche Mitarbeit hingegen *nicht* streng zusätzlich konzipiert, so können zusätzliche Arbeitsbelastungen durch Arbeitsentlastungen kompensiert werden. Hier ist es allerdings wichtig, den Zeitfaktor einzubeziehen. Wie bei jeder Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gleichviel, ob haupt- oder ehrenamtlich tätig, muss zusätzliche Arbeit am Anfang investiert werden, damit Entlastung längerfristig entstehen kann.

### 7.3 Soziale Kontrolle und Rechtfertigungsdruck

Kontinuierlich mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten heißt, den eigenen Arbeitsalltag gegenüber den Ehrenamtlichen offenlegen. Jede Kaffee- oder Zigarettenpause steht gewissermaßen unter Beobachtung. Ein Problem wird das dann, wenn die Ehrenamtlichen eine andere Vorstellung darüber haben, wie und vor allem wie intensiv die Klientinnen und Klienten betreut werden sollten. Dieses Problem ist vor allem aus der Altenpflege bekannt, wie der folgende Interviewauszug illustriert:

*„Also ich komme auf diese Station<sup>85</sup> und will meinen Besuchsdienst antreten. Kaum bin ich zur Tür rein, da sehe ich, dass da alles drunter und drüber geht. Zwei Frauen irren durch den Flur, die eine hat eine Unterhose über den Kopf gezogen, die andere ruft lauthals nach ihrem Mann. Vom Personal ist niemand zu sehen. Aus dem Schwesternzimmer höre ich Lachen und da sitzen sie alle, rauchen, trinken Kaffee und lassen es sich gutgehen. Da habe ich denen gleich mal gesagt, dass es so nicht geht.“<sup>86</sup>*

Ein Teil der ehrenamtlichen Besucherinnen und Besucher, die sich um eine einzelne Bewohnerin oder einen einzelnen Bewohner eines Pflegeheims kümmern, neigen dazu, immer wieder einmal die Qualität der Arbeit von Hauptamtlichen in Frage zu stellen und andere bzw. zusätzliche Maßnahmen zu fordern. Insbesondere unter dem gegebenen Zeitdruck und dem Personalmangel ist es nachvollziehbar, dass hauptamtliche Pflegekräfte dem nicht immer positiv gegenüberstehen.

Positiv gewendet leisten hier Ehrenamtliche einen Beitrag zur Qualitätssicherung, indem sie bestimmte Umstände, die auf jeden Fall aus ihrer Sicht, aber vielleicht auch in neutraler Betrachtung Missstände sind, auf die Tagesordnung bringen und damit einer Bearbeitung zugänglich machen.

Im Kulturbereich entsteht Rechtfertigungsdruck bei den Hauptamtlichen weniger durch das, was geschieht, sondern eher durch das, was *nicht* geschieht. Ehrenamtliche, so wiederum in der positiven Perspektive, bringen frischen Wind und neue Ideen in die Einrichtungen. Hauptamtliche sehen sich hier nicht selten mit Ideen konfrontiert, was alles man noch zusätzlich tun könnte oder sollte, wofür sie sich aber in den gegebenen Arbeitsstrukturen nicht engagieren können oder wollen.

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass ehrenamtliche Mitarbeit ein Mehr an Öffentlichkeit, und zwar insbesondere „hinter den Kulissen“, herstellt und in der alltäglichen Arbeit gewisse Partizipationschancen eröffnet, und zwar auch dann, wenn diese

---

<sup>85</sup> Eine Dementenstation in einem großen Altenpflegeheim.

<sup>86</sup> Auszug aus einem Interview mit einer Interessentin am ehrenamtlichen Engagement in einem Altenpflegeheim, durchgeführt im Rahmen des Projekts des „Ältere Menschen als Helfer in ehrenamtlichen Diensten“ im Auftrag des BMFSFJ. Die Mitarbeit der Interessentin in diesem Pflegeheim kam nicht zustande.

formell sehr eingeschränkt sind. In der Perspektive der Organisationsentwicklung ist dies ohne Zweifel positiv zu bewerten, bei einzelnen Hauptamtlichen kann es durchaus Abwehrreaktionen hervorrufen.

## **7.4 Verlässlichkeit und Planbarkeit der ehrenamtlichen Arbeit**

In allen Fällen, die wir durch unsere Gespräche konkret nachvollziehen konnten, stellte sich heraus, dass die berichteten Probleme mit der Verlässlichkeit und Planbarkeit der ehrenamtlichen Arbeit auf Mängel in der Arbeitsorganisation und den Absprachen, nicht aber auf die unterstellte generelle Unzuverlässigkeit von Ehrenamtlichen zurückgingen.

Natürlich kann es passieren, dass Ehrenamtliche nicht zum geplanten Einsatz erscheinen, aber auch Hauptamtliche können durch Verkehrsprobleme, Krankheit oder Unfall plötzlich ausfallen und alle Einrichtungen haben (mehr oder weniger) funktionsfähige Routinen, um mit diesen Problemen umzugehen. Es gibt für die Hauptamtlichen Regelungen über die Meldung solcher Ausfälle und die Vertretung der ausfallenden Personen.

Die Tatsache, dass sich diese bei Hauptamtlichen auf Krankheit oder andere unabwendbare Dienstverhinderungen beziehen, während bei den Ehrenamtlichen legitimer Weise die Gründe „ich habe heute keine Lust“ oder „ich habe heute etwas Besseres vor“ hinzukommen, spricht nicht dagegen, dass die vorhandenen Regelungen mit den nötigen Anpassungen auch auf Ehrenamtliche übertragen werden können.

Entscheidend ist, dass das Erscheinen oder Nichterscheinen von Ehrenamtlichen ernstgenommen wird und es für den letzteren Fall funktionsfähige Regelungen gibt. Uns sind mehrere Fälle berichtet wurden, in dem Nichterscheinen von Ehrenamtlichen oder ein vorzeitiges Verlassen des Einsatzortes darauf zurückzuführen war, dass den Ehrenamtlichen im Vorfeld signalisiert wurde, es komme nicht wirklich darauf an, ob sie zum Einsatz erscheinen oder nicht oder dass sie am Einsatzort nicht gebraucht wurden.

Eine Formulierung wie „Bei der Ausstellungseröffnung nächste Woche gibt es viel Arbeit, es wäre schön, wenn sie kommen könnten“ seitens der Koordinatorin in dem Bemühen, die Freiwilligkeit des Engagements zu betonen, ist sicher gut gemeint, verfehlt aber das Ziel, eine verbindliche Einsatzzusage zu erhalten.

Hunderttausende von Vereinen zeigen täglich, dass sie in der Lage sind, auf rein ehrenamtlicher Basis Veranstaltungen und andere Angebote zuverlässig zu organisieren. Der Umgangston ist dabei vielleicht ein anderer: „Wir brauchen zehn Leute. Bist Du da, ja oder nein?“, aber er lässt keinen Zweifel daran, dass die Ehrenamtlichen gebraucht werden. Es gibt keinen Grund, warum diese Herangehensweise nicht auch bei der ehrenamtlichen Einsatzplanung in Einrichtungen möglich sein sollte.

Nach aller Erfahrung im Vereinsbereich ist es ohne grundsätzliche Probleme möglich, verbindliche Einsatzvereinbarungen mit Ehrenamtlichen zu treffen und Regeln für eine frühzeitige Absage eines Einsatzes einzuführen, die dazu führen, dass spontanes Nichterscheinen eine Ausnahme bleibt. Die Regelungen können insbesondere so aussehen, dass ausfallende Ehrenamtliche durch andere Ehrenamtliche vertreten werden, so dass ein Ausfall keine zusätzliche Arbeit bei Hauptamtlichen verursacht.

## 7.5 Qualitätssicherung bei ehrenamtlicher Mitarbeit

An das Verhältnis von Qualitätssicherung und ehrenamtlicher Mitarbeit ranken sich gleichermaßen Erwartungen wie auch Befürchtungen. Wir sind bereits darauf eingegangen, dass ehrenamtliche Mitarbeit durch die Thematisierung wahrgenommener Missstände durchaus zur Qualitätssicherung beitragen kann.<sup>87</sup>

Eine weit größere Rolle spielt aber die Befürchtung, dass ehrenamtliche Mitarbeit die Qualität der Angebote und Leistungen gefährden könne. Ohne Zweifel ist dies ein wichtiges Thema für die Organisationsentwicklung insgesamt, zu einem Thema mit Zündstoff in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen wird es aber durch die Frage, wer die Verantwortung trägt: „In den bisherigen institutionellen Strukturen obliegt die Verantwortung für die Qualitätssicherung meist den Hauptamtlichen – auch für die Ergebnisse durch Freiwillige“.<sup>88</sup>

In diesem Abschnitt beschäftigen wir uns zunächst mit konkreten Möglichkeiten, Qualität zu sichern und mit der Verantwortung von Hauptamtlichen für ehrenamtliche Arbeitsergebnisse umzugehen. Im darauffolgenden Abschnitt greifen wir das Thema Qualität noch einmal auf einer generelleren Ebene auf und stellen es in einen Zusammenhang mit der Debatte um die Professionalität erbrachter Leistungen.

Im praktischen Umgang mit dem Thema „Verantwortung für die Qualität der erbrachten Leistungen“ gibt es zunächst zwei unterschiedliche Wege:

- man kann erstens durch organisatorische Vorkehrungen dafür sorgen, dass die Verantwortung für die Arbeit der Ehrenamtlichen generell nicht bei den Hauptamtlichen liegt oder dass sie ausschließlich bei bestimmten Hauptamtlichen im Freiwilligenmanagement liegt, die bereit und in der Lage sind, diese Verantwortung zu übernehmen oder
- man kann zweitens Maßnahmen zur Qualitätssicherung der ehrenamtlichen Arbeit ergreifen.

---

<sup>87</sup> Vgl. Abschnitt 7.3

<sup>88</sup> Rosenkranz 2011, S. 4.

Natürlich kann man beide Wege auch kombinieren – und idealer Weise sollte man dies tun. Was die Freistellung von Hauptamtlichen von der Verantwortung für die Arbeitsergebnisse der Ehrenamtlichen betrifft, so werden wir weiter unten die Organisation der ehrenamtlichen Arbeit in weitestgehend eigenständigen ehrenamtlichen Teams mit einer hauptamtlichen Ansprechperson als eine Option vorschlagen,<sup>89</sup> bei der sich eine hauptamtliche Verantwortung auf diese Ansprechperson konzentriert, während alle anderen Hauptamtlichen davon unberührt bleiben.

Darüber hinausgehend werden wir weiterhin eine Organisationsform vorstellen, in der die ehrenamtliche Arbeit insgesamt in einem Verein organisiert ist, der dann als juristische Person mit der Einrichtung als weiterer juristischer Person Vereinbarungen treffen kann, so dass einzelne Hauptamtliche von der Verantwortung freigestellt sind.<sup>90</sup>

Wir kommen nun zum zweiten Weg, nämlich den Maßnahmen zur Sicherung der Qualität ehrenamtlicher Arbeit. Zunächst ist festzustellen, dass ein erheblicher Teil der Ehrenamtlichen durchaus über einschlägige fachliche Qualifikationen für ihre Tätigkeit verfügt. Wenn eine nicht (mehr) berufstätige Germanistin ehrenamtlich als Vorlesepatin in einer Stadtbibliothek tätig ist, so kann man davon ausgehen, dass sie ihrer Aufgabe auf einem ausreichend hohen Qualitätsniveau gerecht wird.

Zweitens ist es möglich, das Qualitätsniveau durch Qualifizierung der Ehrenamtlichen zu sichern, sei es durch Anleitung begleitend zur Tätigkeit oder durch gesonderte Weiterbildungsmaßnahmen.<sup>91</sup>

Drittens gibt es eine ganze Palette von Tätigkeitsbereichen für Ehrenamtliche, die für die Einrichtung und ihre Nutzerinnen und Nutzer gleichermaßen wertvoll und bereichernd sind, aber keine hohen Qualitätsanforderungen stellen. Beispielhaft sei auf Spaziergänge im Park mit gehbehinderten Bewohnerinnen und Bewohnern von Altenpflegeheimen verwiesen. Hier genügt eine gründliche Einweisung in die Handhabung von Rollstühlen und Rollatoren, um den Qualitätsanforderungen gerecht zu werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es vielfältige Möglichkeiten des Umgangs mit dem Problem einer hauptamtlichen Verantwortung für die Arbeitsergebnisse der Ehrenamtlichen gibt.

---

<sup>89</sup> Vgl. Abschnitt 11.3

<sup>90</sup> Vgl. Abschnitt 11.6. Verwiesen sei in diesem Zusammenhang wegen der Regelung der Weisungsbefugnis von Hauptamtlichen gegenüber Ehrenamtlichen auch auf den Abschnitt 9.2.2 über Verträge mit Ehrenamtlichen.

<sup>91</sup> Vgl. Abschnitt 9.3.1

## 7.6 Ehrenamtliche Mitarbeit und Professionalität

Zweifel an der Qualität ehrenamtlicher Arbeit und Sorgen um die Qualitätssicherung der Arbeitsergebnisse werden auch noch auf einer anderen Ebene geäußert. Hier geht es nicht um konkrete Arbeitsabläufe und Leistungen, sondern um ehrenamtliche Arbeit im Umfeld bestimmter Berufsgruppen. Geäußert werden solche Zweifel besonders aus dem Bereich der Berufsverbände, aber auch von Fachkräften, die in leitender Funktion in der Praxis tätig sind.

*„Insbesondere bei Menschen mit hohem sozialpädagogischem Hilfebedarf muss der Einsatz von bürgerschaftlich engagierten Personen kritisch hinterfragt werden. Eine Art ‚Schnellschusshilfe‘ (nach dem Motto „Hauptsache jemand kümmert sich um die soziale Notlage“) anstatt fundierter professioneller Unterstützung und Begleitung führt unweigerlich zu Bumerang-Effekten, die den Hilfebedarf langfristig erhöhen können.“<sup>92</sup>*

*„... Kultur ist ein wichtiges Indiz für die Kulturstufe einer Gesellschaft. Viel zu wichtig, um es ehrenamtlichen Kräften zu überlassen.“ - „Ehrenamtliche Tätigkeiten innerhalb von Büchereien halte ich für fatal, da die öffentlichen Träger sowie so gelegentlich der Ansicht sind, Bibliotheksarbeit sei ein Hobby und kein Beruf!“<sup>93</sup>*

Ehrenamtliche Mitarbeit wird nicht selten als Gefährdung der eigenen Professionalität wahrgenommen. Dies gilt naheliegender Weise besonders für Berufsgruppen, die sich durch Professionalisierung selbst aus ehrenamtlichem Engagement entwickelt haben. Geäußerte Zweifel an der Qualität ehrenamtlicher Arbeit sind hier eher das Sprachrohr, mit dessen Hilfe dieser wahrgenommenen Gefährdung Ausdruck verliehen wird.

Langfristig und auf gesamtgesellschaftlicher Ebene gibt es einen Königsweg, mit diesem Problem umzugehen. Dies ist der Einbau des Aufgabenfeldes „Förderung und Unterstützung ehrenamtlicher Arbeit“ in die betreffenden Berufsbilder und die Einbeziehung entsprechender Qualifizierungselemente in die Curricula der Ausbildungsgänge.<sup>94</sup>

So wichtig und richtig dieser Weg ist, kurzfristig und auf Einrichtungsebene hilft er nicht weiter. Was allerdings weiterhelfen kann, ist eine Miniaturversion derselben Strategie. Diese besteht darin, die Professionalität der beteiligten Berufsgruppen in die Zusammenarbeit mit Freiwilligen einzubinden, indem sie z.B. Aufgaben der Qualifizierung und Supervision von Ehrenamtlichen übernehmen.

---

<sup>92</sup> Leisgang 2013, S. 2. Der Autor ist bayerischer Landesvorsitzender des Deutschen Berufsverband für Soziale Arbeit.

<sup>93</sup> Kulzer 2008, S. 241. Die beiden Textstellen sind Zitate aus Interviews mit einer Bibliothekarin bzw. einem Bibliothekar.

<sup>94</sup> Vgl. Rosenkranz 2010.

Diese Strategie ist allerdings zweischneidig. Hauptamtliche müssen ihre Professionalität weiterentwickeln und sie führen gleichzeitig Ehrenamtliche ein Stückweit an diese Professionalität heran. Es erscheint nachvollziehbar, dass dies nicht bei allen Hauptamtlichen auf Gegenliebe stößt.

## 7.7 Verlust von „schönen Seiten“ im hauptamtlichen Tätigkeitsspektrum

Pflegekräfte in der Altenpflege müssen sich unter dem Druck der Kosten und des Fachkräftemangels zunehmend auf die physiologischen, technischen und medizinischen Aspekte der Pflege konzentrieren, für den sozialen Aspekt und den Aufbau persönlicher Beziehungen bleibt wenig Zeit. Gibt es in der Einrichtung ehrenamtliche Mitarbeit, so ist eine deutliche Differenzierung festzustellen: Pflegekräfte pflegen, Ehrenamtliche geben Zuwendung. Diese Differenzierung ist auch der Tatsache geschuldet, dass Pflegeleistungen für Ehrenamtliche tabu sind und deswegen die Abgrenzung von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit besser funktioniert wie als in den meisten anderen Bereichen.

Von Hauptamtlichen wird dies oft so wahrgenommen, dass die Ehrenamtlichen zunehmend die schönen Seiten der Arbeit, die Kür, übernehmen, während für die Hauptamtlichen die routinemäßigen pflegerischen Pflichtleitungen bleiben.

*„Unser Job lebt doch auch davon, dass wir die Bewohnerinnen und Bewohner als Individuen mit ihrer ganz persönlichen Geschichte wahrnehmen und eine Beziehung zu ihnen aufbauen. Jetzt wird uns gesagt ‚Ihr könnt Euch jetzt ganz auf die Pflege konzentrieren, das Soziale machen die Ehrenamtlichen‘. Na toll, dafür habe ich nicht Altenpflege gelernt.“<sup>95</sup>*

Es ist die Frage, ob die ehrenamtliche Mitarbeit ursächlich für die Reduktion der hauptamtlichen Arbeit auf den Kernbereich der Pflege ist oder ob die Ursache nicht vielmehr im Personalmangel und Kostendruck liegt.

*„Wir werden von Pflegekräften öfter mit dem Vorwurf konfrontiert, dass sich die Ehrenamtlichen die Rosinen herauspicken können, während sie das machen müssen, was übrigbleibt. Was die Leute nicht sehen, ist, dass es die sogenannten Rosinen einfach nicht mehr gäbe, wenn wir nicht Ehrenamtliche hätten, die sich darum kümmern. Wir können das einfach nicht bezahlen und wenn wir es bezahlen könnten, dann hätten wir nicht das Personal dafür.“<sup>96</sup>*

Was wir zunächst für den Bereich der Altenpflege dargestellt haben, weil es hier besonders prägnant ist, lässt sich auch auf andere Bereiche übertragen. Beispielhaft ge-

---

<sup>95</sup> Sinngemäßer Auszug aus einem Interview mit einer Altenpflegerin.

<sup>96</sup> Sinngemäßer Auszug aus einem Interview mit dem Leiter eines Altenpflegeheims.

nannt sei die Museumspädagogin, die nur noch selten selbst Führungen mit Kindern durchführt, sondern Ehrenamtliche dafür anleitet, Termine vereinbart und Dienstpläne erstellt.

Die Leitung einer Gruppe von Ehrenamtlichen kann als Bereicherung der eigenen Tätigkeit und als Aufwertung der eigenen Position verstanden werden, aber nur, wenn dies den Präferenzen der oder des betreffenden Hauptamtlichen entspricht. Oft wird stattdessen die zunehmende Entfernung von der Zielgruppe von den Hauptamtlichen als negativ und als Verlust empfunden.

## **7.8 Ehrenamt zwischen Altruismus und Egoismus**

Unter denen, die sich mit ehrenamtlichem Engagement beschäftigen und praktische Erfahrungen mit Ehrenamt oder mit Ehrenamtlichen haben, kann mittlerweile als allgemein anerkannt gelten, dass Menschen, die sich ehrenamtlich engagieren, nicht nur etwas für andere, sondern auch für sich selbst tun<sup>97</sup> – und dies ist natürlich völlig legitim.

Unter denjenigen, die sich nicht näher mit ehrenamtlichem Engagement beschäftigt haben – und darunter können natürlich auch Hauptamtliche sein, die mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten oder zusammenarbeiten sollten –, gibt es allerdings manchmal noch immer Unverständnis oder gar Misstrauen gegenüber Ehrenamtlichen.

Dahinter steckt nicht selten implizit die Annahme, dass Menschen sich grundsätzlich egoistisch verhalten. Wenn sich also jemand – insbesondere in einer Einrichtung, in der die meisten Menschen für ihre Arbeit bezahlt werden – unentgeltlich engagiert, so muss, so die Überlegung, „da doch etwas dahinterstecken“, was die betreffende Person nicht offenbart. Annahmen darüber, welche Motive „dahinterstecken“, sind vielfältig und müssen hier nicht im Einzelnen diskutiert werden. Wichtig ist, dass aufgrund dieser Überlegung Misstrauen entsteht, das ausgeräumt werden sollte.

Die Auseinandersetzung der Hauptamtlichen mit den Motiven für freiwilliges Engagement und insbesondere mit der Tatsache, dass altruistische und egoistische Motive harmonisch zusammenspielen können, ist geeignet, um Verständnis zu bilden und Misstrauen abzubauen.

Dies gilt insbesondere für die Erkenntnis, dass Ehrenamtliche durchaus auch für sich selbst etwas aus dem Engagement mitnehmen können (Befriedigung durch eine sinnvolle Tätigkeit, neue Herausforderungen, soziale Kontakte, Anerkennung usw.), ohne

---

<sup>97</sup> Vgl. z.B. Habeck 2008 S.37



dass dies ihre altruistische Grundhaltung in Frage stellt. Weiterbildungsveranstaltungen sind ein guter Rahmen für diese Auseinandersetzung.<sup>98</sup>

## 7.9 Haltung gegenüber Veränderung

Schließlich sei erwähnt, dass Vorbehalte von Hauptamtlichen gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit auch aus einer generellen Abneigung gegen (zusätzliche) Veränderungen resultieren können. Dabei ist in Rechnung zu stellen, dass sich der Pflege- wie auch der Kulturbereich ohnehin einem hohen Maß an Veränderungen gegenüber sehen. Verwiesen sei hier noch einmal auf den Fachkräftemangel in der Pflege und die gravierenden Auswirkungen der Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung im Kulturbereich.

Die Einführung oder Neuorganisation ehrenamtlicher Mitarbeit kann vor diesem Hintergrund einfach als eine zusätzliche Veränderung interpretiert werden, die man nicht haben möchte, weil durch die übrigen laufenden Veränderungen das Maß an Neuorientierung, das man zu akzeptieren bereit ist, bereits erreicht ist. Es kann also sein, dass eine Abwehr gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit sich nicht gegen diese selbst richtet, sondern gegen die Veränderungen, die damit einhergehen.

## 7.10 Fazit zu Vorbehalten von Hauptamtlichen

Die in den vorangegangenen Abschnitten diskutierten Themen ergeben insgesamt ein inhaltlich weites Spektrum an Vorbehalten gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit, die wir in unseren explorativen Gesprächen identifiziert haben und die auch in der Literatur dokumentiert sind. Diese Vorbehalte erweisen sich als mehr oder auch als weniger berechtigt.

Allerdings ist dabei zu betonen, dass nach den Ergebnissen unserer Repräsentativerhebung die große Mehrheit der Hauptamtlichen, die bereits mit Freiwilligen zusammenarbeiten, solche Vorbehalte nicht oder nur in Ansätzen hat.<sup>99</sup> Über unsere Ergebnisse hinausgehend stellt sich aber die Frage, wie verbreitet derartige Vorbehalte in den Einrichtungen sind, in denen es kein ehrenamtliches Engagement gibt.

Als ermutigend werten wir, dass man nach unseren Ergebnissen nicht allein auf Überzeugungsarbeit gegenüber den Hauptamtlichen angewiesen ist, sondern dass es eine Reihe von konkreten Maßnahmen gibt, mit deren Hilfe bestimmten Vorbehalten die Grundlage entzogen werden kann.

---

<sup>98</sup> Vgl. Abschnitt 9.

<sup>99</sup> Vgl. Abschnitte 18. und 20.

## 8. Belastungsfaktoren in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen

Der folgende Abschnitt war als Pendant zum vorangegangenen Abschnitt über Haltungen und Einstellungen von Hauptamtlichen gedacht: Wer Vorbehalte von Hauptamtlichen gegenüber Ehrenamtlichen in den Blick nimmt, sollte zwingend auch die umgekehrte Blickrichtung einnehmen.

Wir konnten allerdings nur in wesentlich geringerem Umfang Vorbehalte von Ehrenamtlichen gegenüber Hauptamtlichen feststellen. Ehrenamtliche in Einrichtungen haben überwiegend eine positive Einstellung gegenüber Hauptamtlichen, sie suchen die Zusammenarbeit und die Kommunikation mit ihnen. Insbesondere suchen sie in der Regel auch die Anerkennung der Hauptamtlichen.

Die ehrenamtlichen Leitungen von Sportvereinen sind Vorgesetzte und Arbeitgeber der Hauptamtlichen. Wenn es – was durchaus wahrscheinlich ist – in Sportvereinen Vorbehalte gegen Hauptamtliche gibt, dann in den Vereinen, die dann auch auf deren Beschäftigung verzichten – und diese sind nicht Gegenstand der Studie.

Was uns vor diesem Hintergrund im folgenden Abschnitt beschäftigen wird, sind Problemzonen oder Reibungsflächen in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen, die nicht unbedingt der Kategorie „Vorbehalte“ zugeordnet werden können.

### 8.1 Hauptamtliche Arbeit: für die Sache oder nur des Geldes wegen?

Ein Belastungsfaktor in der Zusammenarbeit sind verkürzte Sichtweisen von Ehrenamtlichen auf hauptamtliche Arbeit. Diese gibt es sowohl in Form einer Reduktion hauptamtlicher Arbeit auf die instrumentelle Motivation des Einkommenserwerbs als auch umgekehrt in der Form, dass bei Hauptamtlichen dasselbe Maß an intrinsischer Motivation vorausgesetzt wird wie bei den Ehrenamtlichen.

Relativ verbreitet ist die Annahme, dass Hauptamtliche *nur des Geldes wegen* arbeiten, also zeitlich und inhaltlich genau das tun, wofür sie bezahlt werden.

*„Die Hauptamtlichen sind da, weil sie dafür bezahlt werden, wir sind da, weil uns die Bewohner am Herzen liegen – und das merken die auch.“<sup>100</sup>*

Wir wollen nicht bestreiten, dass diese Haltung bei Hauptamtlichen vorkommt, aber sie ist unangemessen und kränkend gegenüber all den Hauptamtlichen, die sich über ihre unmittelbaren Dienstpflichten hinaus engagieren.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Interview mit einer Ehrenamtlichen, die sich in einem Besuchsdienst in einem Altenpflegeheim engagiert.

Allerdings gibt es zu dieser Haltung auch eine verbreitete Gegenposition, nämlich die Annahme, dass sich die Hauptamtlichen *für die Sache* genauso unabhängig von der Uhrzeit und den bereits geleisteten Arbeitsstunden engagieren (oder engagieren sollten), wie dies viele Ehrenamtliche tun. Hier werden möglicherweise Anforderungen an Hauptamtliche gestellt, die diese nicht zu erfüllen bereit sind.

*„Wir sind vor drei Jahren hierher in die Außenstelle umgezogen und wir haben den Umzug so weit wie möglich selbst gemacht, bis auf die schweren Sachen, die hat uns die (örtliche Arbeitsloseninitiative) 'rübergeschafft. Wir haben morgens um acht angefangen, aber um fünf Uhr nachmittags waren wir noch lange nicht fertig. Kurz nach fünf zieht unsere Frau A. den Mantel an und sagt, sie hat jetzt Feierabend und sie muss jetzt weg. Das ist doch ein Ding, oder?“<sup>102</sup>*

Weder die Unterstellung, dass Hauptamtliche nur das tun, was sie tun müssen, um ihr Gehalt zu bekommen, noch die Annahme, dass Hauptamtliche „für die Sache“ rund um die Uhr einsatzbereit sind, sind für eine konstruktive Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen hilfreich.

Wo die Grenzlinien von Einsatzbereitschaft und Ansprechbarkeit verlaufen sollten, ist nicht allgemein definierbar, sondern muss von den Beteiligten – und in dieser Hinsicht vor allem von den beteiligten Hauptamtlichen definiert werden: sie müssen Grenzen setzen und im Zweifelsfall darauf dringen, dass diese Grenzen respektiert werden.

*„Ich war am Anfang so begeistert von der Gruppe und ihrem Engagement – und bin es ja auch immer noch – dass ich auf eine entsprechende Frage gesagt habe, man könne mich ruhig auch zuhause anrufen. Das war ein schwerer Fehler. Meine Ehrenamtlichen sind ja ganz lieb und hatten meist auch einen guten Grund anzurufen, aber es sind eben mittlerweile ganz schön viele und sie wollen dann die Dinge auch ausführlich besprechen. Ich hatte dann kaum noch einen Abend ohne solche Gespräche, bis ich dann gesagt habe: So Leute, so geht's nicht mehr, Anrufe bei mir zuhause sind ab jetzt tabu. Das gab zwar lange Gesichter, hat dann aber auch funktioniert.“<sup>103</sup>*

Anders als im vorstehenden Beispiel wirkt es sich oft belastend auf die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen aus, dass Hauptamtliche in bester Absicht, den Ehrenamtlichen die größtmögliche Unterstützung zu geben, zögern, Grenzen zu setzen und sich damit Belastungen aussetzen, die jenseits dessen liegen, was sie eigentlich zu akzeptieren bereit sind.

---

<sup>101</sup> Vgl. Abschnitt 10.2 über Anerkennung von Hauptamtlichen.

<sup>102</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Interview mit einem Ehrenamtlichen in einem Technikmuseum. Die genannte Frau A. ist die hauptamtliche Organisatorin und Ansprechpartnerin des ehrenamtlichen Teams und alleinerziehende Mutter.

<sup>103</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Interview mit der hauptamtlichen Leiterin einer ehrenamtlichen Teams in einem Museum

Es ist zweifellos leichter, von Anfang an Grenzen für die eigene Verfügbarkeit und Ansprechbarkeit als Hauptamtliche bzw. Hauptamtlicher zu setzen und klar zu machen, wann man Pause und ab wann man Feierabend hat, als eine Überschreitung dieser Grenzen zunächst zuzulassen und ihre Einhaltung erst im Nachhinein einzufordern.

Wichtig sind die Thematisierung der Unterschiedlichkeit von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit und eine Begründung, warum bestimmte Grenzen gesetzt werden. Uns ist kein Fall bekannt, in dem Grenzen nach einer solchen Thematisierung und Begründung nicht auch akzeptiert wurden.

## **8.2 Die Ressource Zeit in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen**

Dass viele Ehrenamtliche, die sich in der nachberuflichen Phase in Einrichtungen engagieren, über reichlich freie Zeit verfügen, ist ein guter und wichtiger Grund, ein Zusammenwirken von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit zu organisieren, denn bei den Hauptamtlichen ist Zeit fast immer knapp und teuer. In der direkten Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen kann genau dies allerdings zum Problem werden.

Hauptamtliche haben nicht nur wenig Zeit, sondern auch oft Verpflichtungen, die innerhalb bestimmter Fristen oder auch im Rahmen bestimmter Zeitvorgaben erfüllt werden müssen.

Es gibt Ehrenamtliche, die nicht nur viel Zeit haben, sondern den Kontakt mit Hauptamtlichen gezielt suchen: um über ihre Tätigkeit zu sprechen, um von den Hauptamtlichen zu lernen, um sich Anerkennung abzuholen.

Darüber hinaus kann es auch sein, dass sie sich eine persönliche Beziehung zu dem oder der Hauptamtlichen wünschen, dass sie persönliche Dinge erzählen und persönliche Fragen stellen.

*Frau A. ist Wohnbereichsleiterin in einer Pflegeeinrichtung, Frau B. ist in diesem Wohnbereich im Besuchsdienst ehrenamtlich tätig. Frau B. bewundert Frau A. dafür, wie gut sie ‚ihren Laden im Griff hat‘. Frau B. respektiert, dass Frau A. viel zu tun hat. Nur wenn Frau A. sich mit einer Tasse Kaffee ins Stationszimmer zurückzieht, also in den Augen von Frau B. offenbar Pause hat, nimmt sie sich die Freiheit, an die Tür zu kommen und ein Gespräch anzufangen. Frau A. zieht sich allerdings ins Stationszimmer zurück, weil sich der ‚Papierkram‘ immer wieder stapelt und dringend erledigt werden muss – und genau dies verhindert Frau B.*

*mit ihren Gesprächsangeboten, denn zu Ehrenamtlichen muss man ja freundlich sein und darf sie nicht zurückweisen.*<sup>104</sup>

Zunächst erscheint es sinnvoll, gegenüber den Ehrenamtlichen die gesamte Bandbreite der Arbeitsanforderungen an die Hauptamtlichen transparent zu machen und im Zweifelsfall nachdrücklich darauf hinzuweisen, dass Hauptamtliche oft keine Zeit für ein Gespräch haben und es keineswegs eine persönliche Zurückweisung ist, wenn sie ein Gesprächsangebot abwehren.

Natürlich ist es im Prinzip schön, wenn aus der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen auch persönliche Beziehungen entstehen. Hauptamtliche sollten aber wegen der asymmetrischen Verfügbarkeit von Zeit genau überlegen, ob sie die Grenze vom kollegialen Umgang in den persönlichen Bereich überschreiten bzw. eine solche Überschreitung zulassen wollen. Insbesondere dann, wenn eine Freiwilligenmanagerin bzw. ein Freiwilligenmanager mit einem ganzen Team von Ehrenamtlichen zusammenarbeitet, kann dies zu einer kommunikativen Überforderung führen.

Wiederum ist anzumerken, dass die vorstehenden Überlegungen nicht auf die Situation in Sportvereinen übertragen werden kann. Zwar gilt, dass Ehrenamtliche im Durchschnitt weniger Zeitdruck haben als Hauptamtliche, doch verkehrt sich dies in der Kooperation zwischen ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern und Hauptamtlichen ins Gegenteil. Hier ist vielfach die Belastung der Ehrenamtlichen so groß<sup>105</sup>, dass sie weniger verfügbare Zeit haben als ihre hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **8.3 Unterschiedliche Ansprüche**

Aus der Perspektive der Organisationsentwicklung ist es ohne Zweifel zu begrüßen, wenn Ehrenamtliche „frischen Wind“ und neue Ideen in die Arbeit der Einrichtungen hineinragen. Es ist aber nicht zu erwarten, dass dies ganz ohne Probleme und Reibungen in der Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen abläuft.

Selbst wenn beide Seiten eine neue Idee gleichermaßen gut finden, kann es sein, dass es unterschiedliche Ansprüche hinsichtlich des Engagements für die Umsetzung dieser Ideen gibt. Hauptamtliche werden dies oft aus der Perspektive „Schöne Idee, aber bitte nicht noch mehr Arbeit“ sehen (oder sehen müssen), während es Ehrenamtliche gibt, die mit großem Elan und hohen Ansprüchen an die Umsetzung ihrer Ideen gehen wollen und dann manchmal den Hauptamtlichen mangelndes Engagement vorwerfen.

Problematischer für die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen ist es, wenn sich letztere zu Fürsprecherinnen bzw. Fürsprechern der Zielgruppen machen und für diese andere, bessere oder zusätzliche Leistungen von den Hauptamtlichen fordern. Dieser

---

<sup>104</sup> Fallrekonstruktion eines Konflikts auf Grundlage von Gesprächen mit den Beteiligten.

<sup>105</sup> Vgl. Abschnitt 12.7

Fall tritt im Gegenstandsbereich der Studie oft in Pflegeeinrichtungen auf. Darüber hinaus tritt dieses Problem in großem Umfang in der Flüchtlingshilfe auf, da in diesem Bereich Ehrenamtliche besonders oft als Mittlerinnen und Mittler zwischen Flüchtlingen und Hauptamtlichen agieren.<sup>106</sup>

Zu betonen ist noch einmal, dass Partizipation ein genuines und wünschenswertes Element des ehrenamtlichen Engagements ist, die Umsetzung dieser Partizipation sich dann aber auch auf die Bearbeitung von Spannungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen erstrecken muss.

## **8.4 Meinungsverschiedenheiten aufgrund unterschiedlicher Hintergründe**

Ehrenamtliches Engagement ist eine hervorragende Basis für die Begegnung und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Generationen, sozialen Milieus und kulturellen Hintergründen<sup>107</sup>. Es trägt damit wesentlich zum gesellschaftlichen Zusammenhalt bei.

Auch diese begrüßenswerte Funktion kann sich belastend auf die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen auswirken. Meinungsverschiedenheiten und Probleme treten umso eher auf, je unterschiedlicher die Beteiligten in ihren Erfahrungen, Meinungen und Verhaltensweisen sind. Daraus resultierende Meinungsverschiedenheiten sind zunächst einmal aber ganz normal, erwartbar und keineswegs alarmierend, sie bedürfen aber der Bearbeitung im Dialog zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen.

Wichtig ist in einem ersten Schritt die Erkenntnis, dass keineswegs alle Meinungsverschiedenheiten auf die Tatsache zurückgehen, dass die eine Partei haupt- und die anderen ehrenamtlich tätig ist, sondern auch darauf, dass sich die ältere Hausfrau mit Familienpflegeerfahrung mit der jungen Absolventin der Pflegewissenschaft oder der ehemalige Manager mit dem jungen Sozialarbeiter auseinandersetzen muss.

Der Grad an soziodemographischer Unterschiedlichkeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen muss unter den konkreten Arbeitsbedingungen der einzelnen Einrichtung handhabbar sein, denn die Überbrückung von Meinungsunterschieden zwischen verschiedenen Generationen, Geschlechtern, sozialen und kulturellen Hintergründen bindet Ressourcen.

Diese Problematik ist einer von mehreren Gründen dafür, eine aktive Strategie zur Gewinnung von Ehrenamtlichen zu verfolgen und in der Auswahl dafür zu sorgen, dass neue Ehrenamtliche gefunden werden, die zur Einrichtung „passen“.

---

<sup>106</sup> Vgl. Karakayali / Kleist 2015 S.28ff.

<sup>107</sup> Vgl. Huth 2007 S. 31ff.

## **9. Instrumente zur Gestaltung der Kooperationsbeziehungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen**

Welche Möglichkeiten gibt es, Einfluss auf Haupt- und Ehrenamtliche zu nehmen, um Vorbehalte abzubauen oder sie zumindest auf adäquate Umgangs- und Kooperationsformen zu verpflichten, also auf der Ebene ihrer individuellen Voraussetzungen ihre Kooperationsfähigkeit zu verbessern? Unter dieser Perspektive stellen wir im folgenden Abschnitt

- Verfahren für eine Bestandsaufnahme der Haltungen von Haupt- und Ehrenamtlichen,
- die Möglichkeiten schriftlicher Vereinbarungen zur Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen,
- die Option Qualifizierung und Weiterbildung vor und gehen schließlich auf die
- authentische Anerkennung für Haupt- und Ehrenamtliche ein.

### **9.1 Haltungen und Vorbehalte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen offenlegen**

In nahezu allen Einrichtungen, in denen es ehrenamtliches Engagement gibt, wird dies von Trägern und Einrichtungsleitungen ausdrücklich begrüßt, was leider nicht unbedingt heißt, dass es auch im erforderlichen Maße aktiv unterstützt wird.

Es ist deswegen nicht unbedingt zu erwarten, dass die relevanten Haltungen und Einstellungen von Haupt- und Ehrenamtlichen im Alltag offen zutage treten und damit dem Freiwilligenmanagement bekannt sind. Es ist deswegen hilfreich, diese Haltungen und Einstellungen durch geeignete Verfahren offen zu legen. Die Kenntnis davon erlaubt es dann, in der einzelnen Einrichtung gezielt geeignete Abteilungen und Tätigkeitsfelder für ehrenamtliche Mitarbeit und entsprechende Kooperationsmodelle zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen auszuwählen.

Unsere Empfehlung dazu besteht darin, eine Bestandsaufnahme der Einstellungen und Haltungen durchzuführen. Geht es um die Neueinführung ehrenamtlicher Mitarbeit, so bezieht sich diese Bestandsaufnahme auf die Hauptamtlichen, geht es um eine Neuorganisation oder Weiterentwicklung der ehrenamtlichen Mitarbeit, so sollte sie sich sowohl auf die Haupt- als auch auf die bereits tätigen Ehrenamtlichen beziehen.

In einer solchen Bestandsaufnahme sollte es dann nicht nur um Probleme und Vorbehalte, sondern positiv gewendet auch um neue Ideen, vielversprechende Ansatzpunkte und interessante Projekte gehen, für die zumindest ein Teil der beteiligten Haupt- und Ehrenamtlichen gewonnen werden kann.

### **9.1.1 Bestandsaufnahme in Form einer Mitarbeiterbefragung**

Eine Bestandsaufnahme kann in Form einer (schriftlichen) Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in anonymisierter Form erfolgen. Wir halten dies vor allem in größeren Einrichtungen für ein sinnvolles Vorgehen, weil es *allen* Haupt- und Ehrenamtlichen erlaubt, in gleicher Weise ihre Meinung zu dokumentieren und dies anonym zu tun. Die Anonymität einer Befragung erlaubt es, auch Meinungen und Einstellungen offen zu äußern, die in Widerspruch zu dem Leitbild der Einrichtung stehen, auf das man verpflichtet worden ist.

Eine solche Befragung sollte extern durchgeführt werden. Nur dies gewährleistet die Anonymität. Werden die einzelnen Fragebögen zwecks Auswertung von Personen gesichtet, die viele oder auch nur einige Haupt- und Ehrenamtliche persönlich kennen, so lassen sich durch bestimmte Merkmalskombinationen oder auch nur aufgrund der Schrift Rückschlüsse auf die antwortende Person ziehen.

Eine solche Befragung kann je nach Informationsbedarf unterschiedlich umfangreich und aufwändig gestaltet werden. Wichtig ist an dieser Stelle die Feststellung, dass es auch möglich ist, eine Befragung kurz und schlicht zu gestalten und trotzdem ein – dann eher allgemeines - Meinungsbild der Beteiligten zur Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen zu erhalten.

Eine anonymisierte schriftliche Befragung ist die einzige Option, bei der im Prozess der Bestandsaufnahme nicht gleichzeitig Meinungen (durch die Äußerungen der übrigen Beteiligten) geändert oder auch bewusst beeinflusst werden können.

### **9.1.2 Bestandsaufnahme in Form von moderierten Gruppendiskussionen**

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Bestandsaufnahme durch persönliche Meinungsäußerungen in Gruppendiskussionen durchzuführen. Dies ist in kleinen Einrichtungen mit nur wenigen Haupt- und Ehrenamtlichen ein naheliegendes und angemessenes Verfahren.<sup>108</sup> In größeren Organisationen ist dieses Verfahren sehr aufwändig, wenn man (sinnvoller Weise) das Ziel verfolgt, alle Haupt- und Ehrenamtlichen in den Prozess einzubeziehen.

Um eine möglichst offene Meinungsäußerung zu ermöglichen, raten wir dazu, zunächst getrennte Gruppendiskussionen für Haupt- und Ehrenamtliche durchzuführen, in denen beide Gruppen Gemeinsamkeiten und Unterschiede in ihren Haltungen herausfinden und gemeinsame Positionen formulieren können. In einer zweiten Stufe sollten dann Haupt- und Ehrenamtliche gemeinsam in einer Diskussionsgruppe über ihre Position diskutieren.

---

<sup>108</sup> Dies trifft gleichermaßen zu, wenn es um die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen nur in einer Abteilung einer größeren Einrichtung geht.



Auch hier empfiehlt sich eine externe Durchführung: Die Moderatorin bzw. der Moderator sollte nicht gleichzeitig Partei in der diskutierten Frage sein. Folgt man dieser Empfehlung, so ist in einem nächsten Schritt darüber zu entscheiden, ob diese Moderationen von hauptamtlich oder von ehrenamtlich tätigen Moderatorinnen bzw. Moderatoren durchgeführt werden sollte.

Diese Entscheidung sollte nicht allein von der leichten Verfügbarkeit oder dem finanziellen Aufwand abhängig gemacht werden, sondern auch nach dem Profil der vermuteten Haltungen: zum Thema Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen werden ehrenamtliche Moderatorinnen bzw. Moderatoren dann einen schweren Stand haben, wenn es auf hauptamtlicher Seite verbreitet Zweifel an der Professionalität ehrenamtlicher Arbeit gibt.

Diskussionen können, wie bereits angemerkt, nicht nur zur Erfassung, sondern gleichzeitig auch zur Beeinflussung von Haltungen und Meinungen genutzt werden. So ergibt sich z.B. die Möglichkeit, die Haltung von Hauptamtlichen gegenüber Ehrenamtlichen einfach dadurch zum Positiven zu wenden, dass beide Seiten sich besser kennenlernen.

Es kann allerdings auch der gegenläufige Effekt auftreten, nämlich dann, wenn es erklärte Gegnerinnen und Gegner oder Kritikerinnen und Kritiker der ehrenamtlichen Mitarbeit gibt, die die Gruppendiskussionen als Forum für ihre Positionen nutzen und weitere Hauptamtliche für ihre Haltung gewinnen können.

Meinungsbildung und Meinungsbeeinflussung geschieht in Gruppendiskussionen zwangsläufig. Ob man das Instrument der Gruppendiskussionen für eine Bestandsaufnahme der Haltungen von Haupt- und Ehrenamtlichen zueinander nutzt oder eine Befragung durchführt, sollte maßgeblich von einer Vorausschätzung abhängig gemacht werden, ob es gelingen kann, den Diskussionsprozess für eine Verbesserung der Kooperation nutzen zu können oder nicht.

### **9.1.3 Bestandsaufnahme durch Thematisierung in regulären Treffen**

Eine niedrighschwellige Möglichkeit, Haltungen und Einstellungen zur Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in einem gewissen Umfang zu erfassen, besteht darin, das Thema auf die Tagesordnung regulärer Treffen der Haupt- und Ehrenamtlichen zu machen. Dies können Personalversammlungen, Dienstbesprechungen oder die in den meisten Einrichtungen angebotenen Treffen zum Erfahrungsaustausch unter den Ehrenamtlichen sein.

Wahrscheinlich ist im Rahmen solcher Veranstaltungen die verfügbare Zeit für die Diskussion des Themas „Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen“ eng begrenzt und die Zahl der Teilnehmenden vielfach hoch. Eine differenzierte Bestandsaufnahme und Diskussion ist unter diesen Bedingungen wohl kaum möglich. Andererseits ist eine Be-

standsaufnahme in diesem Rahmen einem generellen Verzicht auf jedwede Bestandsaufnahme deutlich vorzuziehen.

#### **9.1.4 Fazit zum Thema „Bestandsaufnahme“**

Unter Berücksichtigung aller vorstehend diskutierten Faktoren raten wir in größeren Einrichtungen auf jeden Fall zu einer anonymen schriftlichen Befragung. Hiermit kann der Arbeitsaufwand der beteiligten Haupt- und Ehrenamtlichen auf eine Viertel- bis halbe Stunde pro Person beschränkt werden, während die Untergrenze bei Gruppendiskussionen etwa bei drei Stunden liegt. Bei einer größeren Zahl von beteiligten Hauptamtlichen ist dies ein relevanter Kostenfaktor.

Wir gehen ebenso davon aus, dass nahezu alle Ehrenamtlichen gewonnen werden können, eine Viertelstunde für die Ausfüllung eines Fragebogens aufzuwenden, während ein Teil der Ehrenamtlichen nicht geneigt sein dürfte, an Gruppendiskussionen teilzunehmen, weil sie sich in ihrem Ehrenamt ganz auf die praktische Arbeit konzentrieren wollen.<sup>109</sup>

Angesichts der Möglichkeit, dass im Laufe der Zeit neue Konstellationen und Probleme auftreten und dass sich der Bestand an beteiligten Personen durch eine beträchtliche Fluktuation ständig ändert, sollten die wichtigen Themenstränge kontinuierlich weiterverfolgt werden. Wir schlagen dazu weiter unten ein Monitoring von Problemen vor.<sup>110</sup>

Angemerkt sei weiterhin, dass die Übergänge zwischen Gruppendiskussionen zur Bestandsaufnahme und Weiterbildungsveranstaltungen zum Thema Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen<sup>111</sup> fließend sind.

## **9.2 Schriftliche Vereinbarungen zur Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen**

Thema des folgenden Abschnitts ist die Frage, welche Rolle schriftliche Vereinbarungen in der Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen spielen bzw. spielen können. Dazu werden wir die verschiedenen Formen schriftlicher Vereinbarungen vorstellen und ihre Eignung für die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen diskutieren.

---

<sup>109</sup> vgl. Abschnitt 11.

<sup>110</sup> Vgl. Abschnitt 21.5.1

<sup>111</sup> Vgl. Abschnitt 9.3

### 9.2.1 Leitbilder und Qualitätsstandards

Qualitätsstandards, Aussagen über Rechte und Pflichten der beteiligten Akteure und schließlich das Leitbild einer Einrichtung zählen zu den Vereinbarungen, insoweit Haupt- und Ehrenamtliche explizit auf den Inhalt dieser Dokumente verpflichtet werden. Dabei muss diese Verpflichtung nicht zwingend in schriftlicher Form vollzogen werden.

Im Bericht der Enquête-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ wird auf die Verankerung der ehrenamtlichen Mitarbeit im allgemeinen und der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen im speziellen große Hoffnung gesetzt.

*„Ob bürgerschaftliches Engagement in der Verbändewohlfahrt eine Zukunft hat, hängt also letztlich davon ab, ob das Element des bürgerschaftlichen Engagements einen zentralen und konstitutiven Stellenwert im Kontext von Prozessen der Leitbild- und Konzeptentwicklung erhält. [...] Erst auf der Basis einer solchen grundsätzlichen Entscheidung für eine bürgergesellschaftliche Leitbildentwicklung [...] bekommen speziellere Fragen wie z.B. die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen [...] ihre spezifische Bedeutung.“<sup>112</sup>*

Seitdem ist eine Reihe von Jahren vergangen und beide Aspekte sind in einer Vielzahl von Leitbildern verankert. Seitdem wurde allerdings deutlich, dass „das Leitbild ... das idealisierte Selbstverständnis einer Organisation“<sup>113</sup> ausdrückt. Ein Leitbild ist also oft mehr Wunsch als Wirklichkeit und in vielen Fällen von nur geringer Wirkung auf die alltägliche Praxis.

Es macht dennoch einen wichtigen Unterschied, ob in einem solchen „Aushängeschild“ einer Einrichtung das ehrenamtliche Engagement in ihr erwähnt wird oder nicht. Reifenhäuser und Reifenhäuser schlagen die Einbeziehung einiger Kernaussagen zum freiwilligen Engagement in das Leitbild vor:

*„Ohne diese Leitsätze wird nicht sichtbar, dass freiwilliges Engagement und die freiwillig Engagierten integraler Bestandteil der Organisation(-skultur) sind.“<sup>114</sup>*

Dies hat zweifelsohne Auswirkungen auf das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen. Mit Menschen, die „dazugehören“ und Teil der Organisation sind, geht man in der Regel anders um als mit Menschen, die von außen in die Organisation hineinkommen und die Abläufe derer, die „dazugehören“ möglicherweise durcheinanderbringen.

Eine Internetrecherche im Rahmen der Studie zeigte, dass auch in aktuellen Leitbildern z.B. von Einrichtungen der stationären Altenpflege das Ehrenamt oft keine Erwähnung findet, auch wenn es in diesen Einrichtungen ehrenamtliches Engagement in erheblichem Umfang gibt.

---

<sup>112</sup> Deutscher Bundestag 2002 S. 276f.

<sup>113</sup> Reifenhäuser / Reifenhäuser 2013 S.93, Hervorhebung nicht im Original.

<sup>114</sup> Reifenhäuser / Reifenhäuser 2013 S.93.

Darüber hinaus sind konkrete Aussagen zum ehrenamtlichen Engagement wünschenswert: Wenn Aussagen zum Ehrenamt in einem Organisationsleitbild oder in einem speziellen Leitbild „Ehrenamt“ enthalten sind, dann findet sich darunter sehr oft eine zentrale Aussage zum Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt, nämlich die, dass Ehrenamt die hauptamtliche Arbeit ergänzt, aber nicht ersetzt. Wir haben diese Problematik weiter oben bereits diskutiert.<sup>115</sup>

Wenn eine Einrichtung eine solche Abgrenzung von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit nicht nur proklamiert, sondern hierzu auch ein operationales Konzept hat, so sollte dies ebenfalls im Leitbild erwähnt werden. Die allgemein gehaltene Behauptung, dass ehrenamtliche Mitarbeit in der Einrichtung keine hauptamtliche Arbeit ersetzt, könnte sonst als bloßes Lippenbekenntnis betrachtet werden.

Weiterhin macht manche Erwähnung der ehrenamtlichen Mitarbeit in Leitbildern eher die Abgrenzung zu den Ehrenamtlichen als deren Integration in eine gemeinsame Organisationskultur deutlich:

*„Wir fördern und unterstützen unsere Bewohnerinnen und Bewohner bei der Aufrechterhaltung familiärer und sozialer Beziehungen. Dabei binden wir Angehörige, Betreuerinnen und Betreuer sowie Freiwillige ein.“<sup>116</sup>*

Hier wird deutlich, dass Freiwillige nicht Teil des „Wir“, sondern Teil der „Anderen“ sind.

### **9.2.2 Verträge zwischen Einrichtung und Ehrenamtlichen**

Viele Einrichtungen schließen mit ihren Ehrenamtlichen einen Vertrag oder eine Vereinbarung ab, um die Regeln der Zusammenarbeit deutlich zu machen und zu fixieren. Darüber hinaus spielen, wie wir sehen werden, auch pragmatische Gründe wie Abgrenzung zum Arbeitnehmerstatus und der Versicherungsschutz eine Rolle.

Andere Einrichtungen lehnen eine vertragliche Vereinbarung bewusst ab, weil sie argumentieren, dass eine solche Verpflichtung dem Grundgedanken des freiwilligen Engagements, nämlich der Freiwilligkeit widerspricht.

Eine vertragliche Vereinbarung hat nämlich maßgebliche Auswirkungen auf die Kooperationsbeziehungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen.<sup>117</sup>

*„Hauptamtliche sind in der Regel weisungsgebunden tätig, Ehrenamtliche nicht.“<sup>118</sup>*

---

<sup>115</sup> Vgl. Abschnitt 7.1

<sup>116</sup> Aus dem Leitbild eines Altenpflegeheims. Bei eher negativen Beispielen verzichten wir auf die Quellenangabe.

<sup>117</sup> Neben den Quellen, auf die wir uns im folgenden Abschnitt im Detail beziehen, sei vor allem auf die umfassende Darstellung in Igl / Jachmann / Eichenhofer 2002 verwiesen.

<sup>118</sup> Eifert 2014

*„Der ehrenamtlich Tätige richtet sich bei der Erfüllung seiner Tätigkeiten nach den Weisungen derjenigen Person, die hierzu vom Auftraggeber ermächtigt worden ist.“<sup>119</sup>*

Die Aussagen in den beiden Zitaten widersprechen sich direkt. Die erste basiert auf dem bereits erwähnten Verständnis von ehrenamtlicher Tätigkeit, das von Freiwilligkeit und Selbstbestimmung ausgeht. Die zweite stammt aus einem Mustervertrag für Ehrenamtliche. Genau diese zitierte Formulierung ist bis in die jüngste Vergangenheit in einer Vielzahl von Musterverträgen enthalten. So wird sie z.B. vom Deutschen Bibliotheksverband auf seiner Website als Arbeitshilfe für die Gestaltung ehrenamtlicher Mitarbeit angeboten.<sup>120</sup>

Sie ist juristisch begründet:

*„Der Gesetzgeber hat zur rechtlichen Kommunikation der Menschen auf Grund der ihnen eigenen Privatautonomie ein Zivilgesetzbuch, das Bürgerliches Gesetzbuch (BGB), zur Hand gegeben, in Kraft getreten am 01. Januar 1900. Dort sind in einer Vertragstypologie rechtliche Bindungen bzw. Vertragsverhältnisse aufgezeigt, wie sich Menschen untereinander gegenseitig verpflichten können. Dieses Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) kennt das Ehrenamt nicht.“<sup>121</sup>*

Entscheidend ist, dass in der erwähnten Vertragstypologie die rechtlichen Bindungen *erschöpfend* aufgezeigt sind, mit denen sich Menschen gegenseitig verpflichten können.<sup>122</sup> Da das BGB das Ehrenamt, musste dort nach einer „passenden“ Form der gegenseitigen Verpflichtung gesucht werden, denn andere Formen der gegenseitigen Verpflichtung als die im BGB aufgeführten gibt es nach der Definition einer erschöpfenden Aufzählung nicht.

Am ehesten anwendbar auf eine ehrenamtliche Tätigkeit in Einrichtungen ist der Typus des Auftrags, der in den §§ 662 bis 674 BGB geregelt ist. Aus dem § 665 (Abweichung von Weisungen) ergibt sich indirekt durch Umkehrschluss, dass Beauftragte im Rahmen eines solchen Auftragsverhältnisses nach BGB weisungsgebunden sind.<sup>123</sup>

Juristisch laienhaft ausgedrückt bedeutet dies: Wenn man einen Vertrag schließen will, so muss dieser im Rechtssystem verankert werden und aus diesem Grunde gelangt man zwingend zu einer Einordnung des ehrenamtlichen Engagements als Auftrag ge-

---

<sup>119</sup> O.V.: Muster Vereinbarung für Ehrenamtliche o.O. o.J.  
[http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/DBV/themen/ehrenamt/Bayern\\_Vereinbarung\\_Muster\\_Ehrenamtliche.pdf](http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/themen/ehrenamt/Bayern_Vereinbarung_Muster_Ehrenamtliche.pdf), abgerufen am 1.2.2015.

<sup>120</sup> Vgl. <http://www.bibliotheksverband.de/dbv/themen/ehrenamt-in-bibliotheken/handbuch-fuer-das-ehrenamts-management.html>, abgerufen am 1.2.2015,

<sup>121</sup> Armbrüster 2014 S.1

<sup>122</sup> Vgl. Armbrüster 2014 S. 1,

<sup>123</sup> Vgl. Gödan 1999 S. 993.

mäß BGB. Dies wiederum impliziert ebenso zwingend ein Verständnis von Ehrenamt als weisungsgebundener Tätigkeit.

Für die Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen hat eine vertragliche Fixierung der dargestellten Form zwei wichtige Konsequenzen:

- Für die Ehrenamtlichen ergibt sich aus der Weisungsgebundenheit ein Unterordnungsverhältnis unter die weisungsberechtigten Hauptamtlichen. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf gleicher Augenhöhe ist damit ausgeschlossen.<sup>124</sup>
- Für die Hauptamtlichen ergibt sich aus der Weisungsbefugnis gegenüber den Ehrenamtlichen eine Verantwortung für deren Tätigkeit und damit auch für die Qualität ihrer Arbeitsergebnisse.<sup>125</sup>

Für eine Konzeption ehrenamtlicher Tätigkeit als weisungsgebunden gegenüber Hauptamtlichen sprechen auch versicherungsrechtliche Gründe. So ist die Mitversicherung in der gesetzlichen Unfallversicherung in bestimmten Fällen an die Weisungsgebundenheit geknüpft.<sup>126</sup>

Weiterhin werden Verträge über ehrenamtliche Tätigkeit nicht zuletzt aus dem Grund abgeschlossen, einer Interpretation des ehrenamtlichen Engagements als sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung von vornherein die Grundlage zu entziehen, indem man es juristisch sauber als unentgeltliches Auftragsverhältnis gemäß BGB definiert.<sup>127</sup>

Wenn man ehrenamtliche Mitarbeit auf eine klare juristische Grundlage stellen will, gibt es allerdings noch eine organisatorische Alternative zum Abschluss von Verträgen zwischen einer Einrichtung und ihren Ehrenamtlichen. Diese beschreibt Gödan in seiner Darstellung und Diskussion eines Mustervertrages für ehrenamtlich Tätige in Bibliotheken:

*„Es könnte ein „Verein zur Unterstützung der Bibliothek xyz“ geschaffen werden, dem alle ehrenamtlich Tätigen als Mitglieder beitreten. Dieser Verein schließt mit der Bibliothek bzw. ihrem Träger eine Vereinbarung über den Einsatz der Vereinsmitglieder als ehrenamtlich Tätige in der Bibliothek. Der Inhalt dieser Vereinbarung wird in die Satzung des Vereins übernommen.“<sup>128</sup>*

Im Innenverhältnis zwischen dem Verein und seinen ehrenamtlich tätigen Mitgliedern greift dann das Vereinsrecht, man befindet sich somit auf juristisch sicherem Terrain.

---

<sup>124</sup> Vgl. Abschnitt 7.

<sup>125</sup> Wir haben im Abschnitt 3.2 bereits diskutiert, dass es in diesem Bereich Vorbehalte von Hauptamtlichen gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit gibt.

<sup>126</sup> Vgl. z.B. Bill 2015 und Gnauck-Stuwe 2013.

<sup>127</sup> Vgl. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband 2012 S. 6ff.

<sup>128</sup> Gödan 1999 S. 988.

Gödan kritisiert dieses Organisationsmodell als geeignet, aber im Regelfall zu aufwändig.<sup>129</sup> Diesem Befund können wir nach Abwägung der Vor- und Nachteile dieser Lösung allerdings nicht zustimmen.

Das aus Gründen der Rechtssicherheit vorgeschlagene Organisationsmodell eines Vereins der Ehrenamtlichen gilt selbstverständlich gleichermaßen auch für andere Engagementfelder und entspricht dem, was wir weiter unten unter dem Gesichtspunkt der Partizipation der Ehrenamtlichen vorschlagen werden.<sup>130</sup>

### 9.2.3 Stellenbeschreibungen der Hauptamtlichen

Es erscheint vorteilhaft, die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen in allgemeiner Form in den Stellenbeschreibungen *aller* Hauptamtlichen zu erwähnen. Eine solche allgemeine Erwähnung enthält keine konkreten Verpflichtungen, dokumentiert aber, dass die Kooperation mit Ehrenamtlichen Teil des beruflichen Aufgabenprofils von Hauptamtlichen ist und nicht eine zusätzliche Anforderung, die jenseits der „eigentlichen“ beruflichen Aufgaben liegt.

Über diese allgemeine Erwähnung hinausgehen sollten die Stellenbeschreibungen derjenigen Hauptamtlichen, die im weiteren Sinne zum *Freiwilligenmanagement* gehören, also in der Kooperation mit Ehrenamtlichen konkrete Aufgaben wie Anleitung, Koordination oder Information übernehmen. Die Zuweisung eines konkreten Zeitkontingentes für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen kann dann dazu beitragen, hauptamtlicherseits die erforderlichen Ressourcen für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen bereitzustellen.

Hilfreich wäre es weiterhin, dass die verbreitet erhobene Forderung, dass ehrenamtliche Mitarbeit in einer Einrichtung (und damit auch die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen) „*Chefsache*“ sein sollte, auch auf der Ebene von Stellenbeschreibungen fixiert würde, also zumindest für eine Person auf der Leitungsebene eine explizite Zuständigkeit für ehrenamtliche Mitarbeit in der Stellenbeschreibung dokumentiert ist.

### 9.2.4 Zielvereinbarungen mit Hauptamtlichen

Das Instrument einer Zielvereinbarung, in dem die Ergebnisse eines Mitarbeitergespräches kurz schriftlich fixiert werden, hat sich im Personalmanagement bewährt.<sup>131</sup> Seine Anwendung auch auf Probleme in der Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sollte zumindest erwogen werden. Naheliegend erscheint dies z.B. dann, wenn es um Probleme geht, für die es (auch) technische Lösungen gibt, z.B. bei Störungen im Informationsfluss von den Hauptamtlichen zu den Ehrenamtlichen.

---

<sup>129</sup> Vgl. Gödan 1999 S. 988.

<sup>130</sup> Vgl. Abschnitte 11.6 und 11.7

<sup>131</sup> Vgl. Pöhlken-Wagner 2004, S. 189 ff.

Der Versuch, eine positive Haltung von Hauptamtlichen gegenüber Ehrenamtlichen über eine Zielvereinbarung zu erreichen, erscheint hingegen wenig aussichtsreich.

## 9.3 Qualifizierung und Weiterbildung

Wir verstehen im folgenden Abschnitt Weiterbildung in einem weiten Sinn, reduzieren den Begriff also nicht auf Unterricht, sondern beziehen informelle Formen des Voneinander Lernens und des selbstorganisierten Lernens ein. Die Grenzen zwischen Weiterbildungsveranstaltungen und Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch<sup>132</sup> sind damit fließend. Weiterbildung kann und sollte in der Gestaltung der Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen eine wichtige Rolle spielen.

### 9.3.1 Weiterbildung von Ehrenamtlichen

Je besser Ehrenamtliche im Sinne einer Eingangsqualifizierung für ihre Tätigkeit in einem bestimmten Feld und unter den spezifischen Rahmenbedingungen einer bestimmten Organisation qualifiziert sind, desto weniger Reibungsflächen werden dort mit den Hauptamtlichen entstehen, weil die Ehrenamtlichen sich besser in den Arbeitsabläufen der Einrichtung orientieren können und damit weniger Unterstützungsbedarf durch Hauptamtliche haben.

Die Kooperationsformen mit den Hauptamtlichen und ein Einblick in die Aufgaben und Verpflichtungen der verschiedenen Hauptamtlichen sollte in Eingangsqualifizierungen Berücksichtigung finden. Unter diesen Bedingungen kommen Einführungsgespräche und Eingangsqualifizierungen nicht nur den Ehrenamtlichen, sondern auch den kooperierenden Hauptamtlichen zugute.

Viele Ehrenamtliche nehmen Angebote der Weiterbildung gerne in Anspruch oder begreifen sie sogar als Anerkennung und immaterielle Gratifikation für ihr ehrenamtliches Engagement. Es gibt aber auch Ehrenamtliche, die Qualifizierungen ablehnend gegenüberstehen:

*„Wenn ich schon das Wort ‚Qualifizierung‘ höre! Bevor man die genossen hat, ist man also ‚unqualifiziert‘. Ich habe in meinem Leben eine Menge Erfahrungen gesammelt und fühle mich ‚qualifiziert‘, meine Gruppen hier zu machen, ohne dass ich vorher noch einmal die Schulbank drücken muss.“<sup>133</sup>*

Ein Stückweit ist dies, wie das Zitat zeigt, ein Problem der Begrifflichkeit. Bezeichnungen wie „Schulung“ oder „Qualifizierung“ verweisen auf vorgängig vorhandene Defizite und dies wird von manchen Ehrenamtlichen als diskriminierend empfunden. Hier sind

---

<sup>132</sup> Vgl. Abschnitt 7.1.

<sup>133</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Interview mit einem älteren Ehrenamtlichen, der im Rahmen der Sozialbetreuung eines Altenpflegeheimes Spielangebote organisiert.



Formen (und damit auch Begriffe) wie „Zukunftswerkstatt“ oder „Workshop“ besser geeignet.

### **9.3.2 Weiterbildung von Hauptamtlichen**

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Mehrheit der gegenwärtig tätigen Freiwilligenmanagerinnen und -manager die Qualifikation für diese Aufgabe tätigkeitsbegleitend erworben haben, also im Wege der Weiterbildung. Das Qualifizierungsangebot zum Freiwilligenmanagement ist mittlerweile sehr gut entwickelt. Viele Freiwilligenmanagerinnen und -manager und Ehrenamtsbeauftragte in den Einrichtungen sind entsprechend gut qualifiziert. Überall da, wo dies noch nicht der Fall ist, sollte nach Möglichkeiten gesucht werden, die einschlägigen Qualifizierungsangebote zu nutzen.

Dies trifft in besonderem Maße für Einrichtungen zu, in denen die Strukturen der ehrenamtlichen Mitarbeit und der hauptamtlichen Unterstützung für diese entwickelt wurden, bevor es überhaupt ausgearbeitete Curricula oder Aufgabenprofile für Freiwilligenmanagerinnen bzw. -manager gab. Davon gibt es, wie unsere Ergebnisse zeigen, viele.<sup>134</sup>

Bei den „normalen“ Hauptamtlichen (außerhalb des Freiwilligenmanagements) sieht das dagegen ganz anders aus. In ihren Ausbildungs- und Studiengängen sind Angehörige der Berufsgruppen, die in den großen Engagementfeldern von Ehrenamtlichen hauptamtlich arbeiten, jedenfalls nicht auf die Zusammenarbeit mit Freiwilligen vorbereitet worden.<sup>135</sup> Dies beginnt sich zwar zu ändern,<sup>136</sup> doch dies hilft all denen nicht, die gegenwärtig schon im Beruf stehen.

Bei Hauptamtlichen, die bislang noch nicht mit Ehrenamtlichen zusammengearbeitet haben, steht deswegen oft die Frage „Was kommt da auf uns zu?“ im Vordergrund. Wie beschrieben sind skeptische Haltungen wie die Annahme, dass Menschen, die ohne Bezahlung arbeiten „doch irgendwie komisch“ sein müssten, noch immer verbreitet.<sup>137</sup> Dem sollte durch geeignete Qualifizierungsangebote begegnet werden.

### **9.3.3 Formen der Weiterbildung**

Weiterbildungsveranstaltungen kann man getrennt für Hauptamtliche und Ehrenamtliche oder gemeinsam für beide Gruppen organisieren. Beide Möglichkeiten haben spezifische Vor- und Nachteile.

---

<sup>134</sup> Vgl. Abschnitt 12.2

<sup>135</sup> Vgl. Kegel/Hartnuß 2006 S. 2.

<sup>136</sup> Vgl. Rosenkranz 2010 S. 1.

<sup>137</sup> Vgl. Abschnitt 7.8.

Wenn es um Weiterbildung im engeren Sinne von Wissens- und Kompetenzvermittlung geht, werden oft die Qualifizierungsbedarfe von Haupt- und Ehrenamtlichen so unterschiedlich sein, dass gemeinsame Veranstaltungen nicht in Betracht kommen.

Anders ist dies, wenn es um Wissensvermittlung zu Themen geht, die für beide Seiten neu sind: neue rechtliche Rahmenbedingungen, neue Angebote, neue Organisationsformen. Dann ist gemeinsame Qualifizierung möglich und kann (unter Anleitung von Dozentinnen und Dozenten, die auch diesen Aspekt im Auge haben) der Einübung in eine Kooperation auf gleicher Augenhöhe dienen und maßgeblich dazu beitragen, Abwehrhaltungen zu durchbrechen und Wir-Gefühle aufzubauen.

Separate Veranstaltungen bieten sich auch dann an, wenn es darum geht, zunächst einmal gemeinsame Sichtweisen und Positionen aus ehrenamtlicher bzw. aus hauptamtlicher Sicht zu entwickeln und Probleme mit der jeweils anderen Seite zur Sprache zu bringen.

Die Freiwilligkeit der Teilnahme insbesondere an gemeinsamen Veranstaltungen für Haupt- und Ehrenamtliche erhöht die Chance auf ein konstruktives Ergebnis und auf eine Stärkung der Kooperationsbereitschaft gegenüber Pflichtveranstaltungen oder der Ausübung von „sanftem Druck“. Die Folge, dass damit einige Haupt- und Ehrenamtliche nicht an dem Entwicklungsprozess teilhaben, ist bedauerlich, aber aus unserer Sicht das kleinere Übel.

Externe Weiterbildungen, in denen Haupt- und/oder Ehrenamtliche aus verschiedenen Einrichtungen aufeinandertreffen, sind ein sehr gutes Forum für neue Impulse und einen übergreifenden Erfahrungsaustausch. Der Schritt aus der Bildungsstätte zurück in die alltägliche Praxis ist jedoch oft schwer. Die Ehrenamtlichen aus Einrichtung A konnten sich im Seminar noch so gut mit den Hauptamtlichen aus Einrichtung B verständigen, doch leider hilft dies bei der Verständigung mit den Hauptamtlichen der eigenen Einrichtung nur sehr begrenzt weiter.

Auch wenn einrichtungsinterne Weiterbildungen sicher weniger „frischen Wind“ bringen und einen geringeren Erlebniswert haben, so bringen sie doch die Menschen in der Weiterbildung zusammen, die dann auch im Alltag zusammenarbeiten, und sind deswegen in aller Regel nachhaltiger.

## **9.4 Anerkennung und Wertschätzung haupt- und ehrenamtlicher Arbeit**

Darüber, wie wichtig Anerkennung und Wertschätzung für Ehrenamtliche sind und wie wichtig die Etablierung einer Anerkennungskultur im Kontext der Gestaltung von Rahmenbedingungen für ehrenamtliche Arbeit ist, braucht hier kaum ein weiteres Wort verloren werden. Dieses Thema wird in der vorliegenden Literatur zum Freiwilligenmana-

gement ausführlich behandelt. In der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen bedürfen Anerkennung und Wertschätzung allerdings einer sorgfältigen Ausbalancierung.

*„Anerkennung ist das ‚Gehalt‘, die Belohnung für freiwillig Engagierte“<sup>138</sup>.*

Wenn es um die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen geht, so kann dieser Satz leicht zu falschen Schlussfolgerungen verleiten. Hauptamtliche, so könnte man annehmen, bekommen ja ein Gehalt in Form von Geld und brauchen deswegen nicht auch noch Anerkennung. Dies trifft keineswegs zu. Auch für Hauptamtliche ist es richtig, wichtig und motivierend, wenn ihre Leistung anerkannt wird.<sup>139</sup> Dies gilt insbesondere dann, wenn sie sich über ihre Dienstpflichten hinaus engagieren.

Es gibt Anzeichen dafür, dass einige Organisationen mit ihren Bemühungen um Etablierung einer Anerkennungskultur für Ehrenamtliche über das Ziel hinaus schießen. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen: Je mehr die Ehrenamtlichen gelobt und gewürdigt werden, desto mehr fühlen sich gerade engagierte Hauptamtliche zurückgesetzt, wenn sich die Anerkennungskultur nur auf die Ehrenamtlichen und nicht auch auf ihre beruflichen Leistungen bezieht.

## **9.5 „Hauptamtlichenmanagement“ für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen**

Hauptamtliche Arbeit wird zunächst einmal im Rahmen der normalen Betriebsführung organisiert oder „gemanagt“. Dies kann in einer Weise erfolgen, die die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen begünstigt, aber eben auch in einer Weise, die diese Zusammenarbeit erschwert. Von daher sollte man sich bei allen Problemen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zunächst einmal fragen, ob es sich um ein spezifisches Problem zwischen diesen beiden Gruppen handelt oder ob das Problem genauso zwischen zwei Hauptamtlichen hätte auftreten können.

Probleme im innerbetrieblichen Informationsfluss sind dafür ein gutes Beispiel. Beklagen Ehrenamtliche, dass sie relevante Informationen nicht schnell genug oder nur unvollständig erhalten, so kann dies auf eine (meist unbeabsichtigte) Ausgrenzung von Ehrenamtlichen aus einem eigentlich funktionierenden Informationsfluss zurückgehen, aber eben auch auf Mängel des Informationsflusses insgesamt, unter dem auch die Hauptamtlichen zu leiden haben.

Darüber hinaus kann sich durch ehrenamtliches Engagement aber auch die Arbeitssituation der Hauptamtlichen gravierend verändern und diese Veränderungen sollten in den Blick genommen werden. Es erscheint es uns deswegen sinnvoll, einen weiteren

---

<sup>138</sup> Kegel 2010 S. 13

<sup>139</sup> Vgl. z.B. Russau 2012.

Bereich eines spezifischen „Hauptamtlichenmanagements“ für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen zu berücksichtigen.

Gerade wenn ein ehrenamtlicher Arbeitsbereich in einer Einrichtung attraktiv für weitere Ehrenamtliche ist und wächst, birgt dies die Gefahr in sich, dass sich die Arbeit der oder des zuständigen Hauptamtlichen immer weiter in den organisatorischen und administrativen Bereich hinein entwickelt und die direkte soziale oder kulturelle Arbeit immer weiter in den Hintergrund tritt. Dies ist ein bekanntes Vorgesetztenproblem, das ebenso in rein hauptamtlichen Bereichen auftritt.

Es kann sein, dass dies von den betroffenen Hauptamtlichen positiv bewertet wird, weil sie dadurch in eine Leitungsfunktion gelangen können, ohne dass sie in der Hierarchie der Hauptamtlichen aufsteigen.

Oft ist es jedoch so, dass diese Entwicklung nicht das trifft, was die beteiligten Hauptamtlichen wollen. Ein Teil der Hauptamtlichen würde lieber auf die Leitung einer Gruppe von Ehrenamtlichen verzichten, wenn diese Leitungsfunktion den Preis hat, dass sie von der direkten Arbeit mit den Zielgruppen mehr oder weniger ausgeschlossen werden. Um dauerhafte Unzufriedenheit zu vermeiden, sollte der Prozess daher beobachtet und erforderlichenfalls nach Möglichkeiten der Umorganisation gesucht werden.

Langfristig ist es sicher wünschenswert, das „Hauptamtlichenmanagement“ für Fragen der Kooperation mit Ehrenamtlichen beim Personalmanagement anzusiedeln, aber nur unter der Voraussetzung, dass es dort nicht „untergeht“, sondern einen angemessenen Stellenwert erhält. Solange dies nicht gewährleistet ist, sollte sich das Freiwilligenmanagement dieser Aufgabe annehmen.

## 10. Formen und Modelle der Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen

Im folgenden Abschnitt werden wir eine Reihe von Organisationsmodellen für die Gestaltung der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen darstellen. Dabei verstehen wir Kooperation in einem weiten Sinne als Zusammenwirken zur Erreichung der Ziele einer Organisation.

Dieses Zusammenwirken kann unterschiedlich organisiert werden, nämlich am einen Ende des Spektrums so, dass eine kontinuierliche und enge persönliche Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen gegeben ist, am anderen Ende des Spektrums hingegen so, dass Ehrenamtliche in Teams arbeiten, die mit einem Minimum an direkter Kooperation mit Hauptamtlichen auskommen.

Dementsprechend unterscheiden sich die vorgestellten Organisationsmodelle nach dem Grad, in dem Haupt- und Ehrenamtliche direkt zusammenarbeiten. Die Grundidee dabei ist, dass Modelle mit einer hohen Interaktionsdichte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen dann gewählt werden können, wenn die Hauptamtlichen offen und positiv gegenüber einer ehrenamtlichen Mitarbeit eingestellt sind.<sup>140</sup> Sind hingegen bei den Hauptamtlichen (noch) Vorbehalte vorhanden, können Modelle mit einer geringeren Interaktionsdichte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen gewählt werden.

Um Missverständnissen vorzubeugen, sei gesagt, dass es *nicht* darum geht, für die Ehrenamtlichen immer dann, wenn Probleme mit Hauptamtlichen zu befürchten sind, abgegrenzte Nischen- oder Insellösungen zu schaffen. Es ist vielmehr so, dass weitgehend eigenständige ehrenamtliche Arbeitsbereiche sehr gute Voraussetzungen für die Entfaltung ehrenamtlichen Engagements, insbesondere im Hinblick auf Partizipation und Selbstgestaltung bieten. Solche eigenständigen ehrenamtlichen Arbeitsbereiche sind entstanden oder können entstehen, weil sie vom Tätigkeitsfeld und den Rahmenbedingungen her angemessen sind.

In diesen eigenständigen ehrenamtlichen Arbeitsbereiche können sinnvolle und für die Einrichtung wichtige Arbeitsergebnisse erzielt werden, obwohl die direkte Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen nur gering ist – und diese Eigenschaft kann *auch* genutzt werden, wenn Kooperationsprobleme mit Hauptamtlichen zu befürchten sind.

Alle Modelle beinhalten unabhängig von der Interaktionsdichte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen eine *Abgrenzung* zwischen haupt- und ehrenamtlicher Arbeit. Nur wenn haupt- und ehrenamtliche Arbeit gegeneinander angegrenzt sind, kann deren

---

<sup>140</sup> Bei den Ehrenamtlichen kann wie dargestellt eine positive Haltung zu einer direkten Zusammenarbeit in aller Regel vorausgesetzt werden (vgl. Abschnitt 4.).

*Zusätzlichkeit* nachgewiesen werden, die wie dargestellt wiederum Voraussetzung für die Grundanforderung der *Arbeitsmarktneutralität* ist.<sup>141</sup>

Wie wir sehen werden, erfolgt diese Abgrenzung in den verschiedenen Modellen nach unterschiedlichen Kriterien und ist unterschiedlich gut umsetzbar und nachvollziehbar.

## 10.1 Ehrenamtliche als „helfende Hand“ der Hauptamtlichen

In diesem Kooperationsmodell leisten Hauptamtliche – nach ihrem Selbstverständnis – die eigentliche Arbeit, Ehrenamtliche leisten nur Hilfsdienste, sie assistieren unter Anleitung. Folgerichtig sind sie in diesem Modell Laien, während die Professionalität nahezu ausschließlich bei den Hauptamtlichen liegt. Das Kooperationsmodell ist hierarchisch aufgrund einer Professionalität, die ausschließlich den Hauptamtlichen zugeschrieben wird.

Unter denen, die ehrenamtliches Engagement befürworten und fördern wollen, ist es weithin unumstritten, dass Ehrenamtliche spezifische Ressourcen, Kompetenzen und Perspektiven in ihr Engagement einbringen, die eine Zusammenarbeit auf gleicher Augenhöhe rechtfertigen. Weiterhin lässt sich feststellen, dass ein kleiner, aber nicht unerheblicher Teil der Ehrenamtlichen insbesondere in Bereichen wie den Museen über beruflich oder auch außerberuflich erworbene Fachkenntnisse verfügt, die denen der Hauptamtlichen gleichwertig sind.<sup>142</sup>

Aufschlussreich ist aber, dass dieses Modell sich bei denen, deren Anliegen in erster Linie die Abschirmung der eigenen Professionalität gegen Konkurrenz ist, nach wie vor großer Beliebtheit erfreut. Entsprechende Quellen sind unschwer im Bereich der Berufsverbände zu finden. Durch Ehrenamtliche

*„können ... wichtige Unterstützungsleistungen erbracht werden, wenn es um eine ‚helfende Hand‘ geht, wenn also Teilkompetenzen eingebracht werden, wie sie zum Beispiel bei Besuchsdiensten in Krankenhäusern und Senioreneinrichtungen, bei Lesepaten oder ähnlichen anderen Hilfsdiensten möglich und wünschenswert sind. ... Denn bürgerschaftlich engagierte Menschen leisten keine Soziale Arbeit, sie unterstützen lediglich Soziale Arbeit; so wie beispielsweise Lesepaten kein Deutsch unterrichten, engagierte Jugendliche auf Ferienfreizeiten keine Jugendsozialarbeit machen oder Schülerstreitschlichter keine in Mediation*

---

<sup>141</sup> Vgl. Abschnitt 7.1.1

<sup>142</sup> Vgl. z.B. Florin 2007 S. 2

*ausgebildete Sozialarbeiterinnen/Sozialarbeiter sind und Besuchsdienste keinen Krankenhaussozialdienst ersetzen.*<sup>143</sup>

Auch Organisationen orientieren sich vielfach an diesem Modell, nämlich dann, wenn sie - wie beschrieben - mit ihren Ehrenamtlichen Vereinbarungen in der Rechtsform eines Auftrags schließen.<sup>144</sup>

Ein Kooperationsmodell, das Ehrenamtliche als Untergebene der Hauptamtlichen sieht, entspricht nicht den weithin akzeptierten Definitionen, die die Freiwilligkeit und den Eigensinn ehrenamtlicher Tätigkeit betonen<sup>145</sup> und kann deswegen ohne Zweifel nicht empfohlen werden.

Zusammenarbeit auf einer hierarchischen Grundlage kann allerdings akzeptiert werden, nämlich dann, wenn Ehrenamtliche dies ausdrücklich gutheißen. Kompetenzerwerb ist eine der Motivationsquellen für ehrenamtliches Engagement und so kann es vorkommen, dass Ehrenamtliche ausdrücklich den Wunsch haben, gewissermaßen bei Hauptamtlichen „in die Lehre“ zu gehen und aus diesem Grund ein hierarchisches Verhältnis akzeptieren.

Weiterhin ist es wichtig zu prüfen, ob sich ein solches hierarchisches Modell nicht „unter der Hand“ in die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen einschleicht, z.B., weil Hauptamtliche dies so wünschen und auch in der Position sind, dies praktisch umzusetzen.

## **10.2 Direkte Zusammenarbeit bei unterschiedlichen Aufgaben von Haupt- und Ehrenamtlichen**

Unter idealen Rahmenbedingungen und bei entsprechender Ausgestaltung kann das Modell der Abgrenzung durch unterschiedliche Aufgabenzuweisungen als Königsweg der konstruktiven Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen bezeichnet werden. Wir stellen das Modell zunächst dar und diskutieren dann verschiedene spezifische Ausformungen und mögliche Probleme.

Haupt- und Ehrenamtliche arbeiten direkt und persönlich zusammen, sie haben unterschiedliche Aufgaben, die ihren jeweiligen besonderen Fähigkeiten und Ressourcen entsprechen. Die Aufgabenteilung wird nicht rigide, sondern innerhalb einer gewissen Toleranz flexibel gehandhabt, die natürlich in der Praxis nicht immer leicht zu definieren ist.

---

<sup>143</sup> Vgl. Leisgang 2013 S. 1f. Angemerkt sei zu diesem Zitat, dass unter Lesepatinnen und Lesepaten nicht wenige (ehemalige) Lehrerinnen und Lehrer sind, die sehr wohl in der Lage sind, Deutsch zu unterrichten.

<sup>144</sup> Vgl. Abschnitt 9.2.2

<sup>145</sup> Vgl. z.B. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2014, S.2.

Wagner hat ein solches Modell im Sinne einer Zukunftsvision für den Pflegebereich beschrieben:

*„Die Arbeit von Pflegekräften sollte aus einer rein medizinischen Orientierung gelöst werden und in einen neuen Rahmen gegossen werden, der medizinische und soziale Aspekte von Gesundheit umfasst. Das bedeutet auch, dass in der Pflege im Sozialraum, in der Hauskrankenpflege und in Pflegegruppen in Zukunft die Pflege mit attraktiven kombinierten Teams aus hauptamtlichem Personal und ehrenamtlichen Kräften erbracht wird.“<sup>146</sup>*

Wichtig ist also, dass sowohl die jeweiligen Aufgabenzuschnitte von Haupt- und Ehrenamtlichen als auch die Zusammenarbeit in einem Team für die Beteiligten attraktiv sind. Hauptamtliche dürfen nicht das Gefühl haben, dass sie unter dem herrschenden Zeitdruck die schönen Aspekte ihrer Tätigkeit an die Ehrenamtlichen abtreten müssen<sup>147</sup> und Ehrenamtliche müssen das Gefühl haben, dass ihre Ideen berücksichtigt und ihre Kompetenzen angenommen und produktiv genutzt werden.

Das „richtige“ Maß an Abgrenzung mit dem Ziel, die Zusätzlichkeit der ehrenamtlichen Tätigkeit zu dokumentieren, ist unter den Bedingungen einer engen persönlichen Zusammenarbeit nicht leicht zu gewährleisten. Ein geringes Maß an Abgrenzung weicht die Grenzen zwischen Haupt- und Ehrenamt auf, ist aber in vielen Fällen sowohl der reibungslosen Aufgabenerfüllung als auch dem „Betriebsklima“ zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen dienlich.

Ein hohes Maß an Abgrenzung mündet in eine rigide Arbeitsteilung, die neue Reibungsflächen schafft, wie das folgende – mit spitzem Unterton vorgetragene – Zitat aus dem Gespräch mit einer ehrenamtlich tätigen Telefonistin illustriert, die wir gefragt haben, wer in der Einrichtung Freiwilligenmanagerin oder Freiwilligenmanager bzw. Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner für die Ehrenamtlichen sei:

*„Tja, ich könnte Ihnen das natürlich ohne weiteres sagen, aber ich darf nicht. Ich bin nämlich hier nur Ehrenamt und Ehrenamt darf nur die Telefonvermittlung machen, aber keine Auskünfte geben, das dürfen nur die Hauptamtlichen. Leider ist die zuständige Person aber im Moment nicht da.“*

Jede direkte Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen ist von der Tatsache betroffen, dass Ehrenamtliche in aller Regel viel, Hauptamtliche hingegen wenig Zeit haben. Im Hinblick auf die Bedürfnisse der Zielgruppen, z.B. der Bewohnerinnen und Bewohner von Altenpflegeeinrichtungen, ist dies das wichtigste Beispiel dafür, wie gut sich die unterschiedlichen Ressourcen von Haupt- und Ehrenamtlichen ergänzen können.

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen ist aber festzustellen, dass oft sehr unterschiedliche Ansprüche an Zeit aufeinander treffen. Haupt-

---

<sup>146</sup> Wagner 2014.

<sup>147</sup> Vgl. Abschnitt 7.7



amtliche sehen nicht selten die Kommunikationswünsche der Ehrenamtlichen als zusätzliche Belastung,<sup>148</sup> Ehrenamtliche hingegen vermissen ausreichend Gelegenheit zu einer Kommunikation mit Hauptamtlichen.<sup>149</sup>

### 10.3 Zeitversetzte Tätigkeit von Haupt- und Ehrenamtlichen

Man kann haupt- und ehrenamtliche Arbeit zeitlich abgrenzen und wir haben in allen untersuchten Einrichtungstypen Beispiele für eine solche zeitliche Abgrenzung gefunden.

Die teilzeitbeschäftigte Bibliothekarin ist an drei von fünf Öffnungstagen anwesend, an den beiden übrigen Öffnungstagen hat ein ehrenamtliches Team Dienst. Die Leistungen sind an diesen Tagen etwas eingeschränkt, aber die Kernfunktionen Ausleihe, Information und Beratung werden zeitversetzt teilweise ehrenamtlich, teilweise hauptamtlich wahrgenommen.

Im Museum organisiert der Freundeskreis Abendöffnungen mit speziellen Führungen rein ehrenamtlich, der reguläre hauptamtliche Tagesbetrieb bleibt davon unberührt, Ehrenamtliche und Hauptamtliche treffen nicht zusammen.

Die teilzeitbeschäftigte Ergotherapeutin in der Sozialbetreuung eines Altenpflegeheimes bietet an vier Nachmittagen in der Woche im Aufenthaltsraum Aktivitäten wie Zeitungsguppe, Biographiearbeit, Gedächtnistraining oder Sitzgymnastik an. An den übrigen Nachmittagen – und insbesondere am Wochenende – werden je nach verfügbarer ehrenamtlicher Arbeitskapazität am selben Ort Singstunden, Bingonachmittage und Spielkreise angeboten.

Diese Modelle sind nach unseren Recherchen funktionsfähig. Auch ist es nicht erkennbar, wie z.B. die regelmäßige werktägliche Öffnung einer Bibliothek mit nur einer hauptamtlichen Teilzeitstelle anders als durch zeitversetzte Arbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen überhaupt zu bewerkstelligen wäre. Von daher ist festzustellen, dass es in einer Reihe von Einrichtungen keine Alternativen zu diesem Modell gibt.

Möglichkeiten des Kompetenztransfers in der alltäglichen Zusammenarbeit und die Vorteile des Zusammenspiels der je spezifischen haupt- und ehrenamtlichen Ressourcen können auf diese Weise nicht genutzt werden – allerdings werden auch Reibungsflächen und Konfliktpotentiale in der alltäglichen Zusammenarbeit minimiert.

Konfliktpotential liegt jedoch in der Tatsache, dass hier gleiche (Ausleihe und Information in der Bibliothek, Kasse und Aufsicht im Museum) oder ähnliche Leistungen (soziale Gruppenangebote im Altenpflegeheim) teilweise haupt- und teilweise ehrenamtlich

---

<sup>148</sup> Vgl. Abschnitt 7.2

<sup>149</sup> Vgl. Abschnitt 8.2

erbracht werden und in der Außenperspektive in direkte Konkurrenz zueinander treten, nämlich aus der Sicht der Teilnehmenden oder der Einrichtungsleitung.

*„Unsere Ergotherapeutin hat sich gegen eine Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen entscheiden, so nach dem Motto: Ich mach‘ mein Ding, sollen die ihr Ding machen. Nun ist es aber so, dass sich der ehrenamtlich organisierte Bingonachmittag wesentlich größerer Beliebtheit erfreut als die hauptamtlich angebotene Biographiearbeit, obwohl die natürlich fachlich höherwertiger ist. Dass sie jetzt immer wieder mal in ihren Angeboten gefragt wird, ob man denn nicht lieber Bingo spielen könne, ist für sie natürlich nicht so leicht zu verkraften.“<sup>150</sup>*

*„Natürlich stehen wir zu unserem Wort, dass wir hauptamtliche Arbeit nicht durch ehrenamtliche ersetzen. Aber ich muss zugeben, angesichts unserer prekären Finanzlage könnte man da schon ins Nachdenken kommen. Es ist ja nicht nur so, dass es uns nichts kostet, wenn Ehrenamtliche an der Kasse sitzen. Es ist auch so, dass die Ehrenamtlichen sich über jeden einzelnen Besucher freuen, der zur Abendführung kommt, und ihn entsprechend freundlich und zuvorkommend behandeln. Sie identifizieren sich eben stark mit dem Haus. Unsere regulären Kassenkräfte machen ihren Job und wenn sie mal nicht gut drauf sind, machen sie diesen Job auch mal ziemlich mürrisch.“<sup>151</sup>*

Außer der schlichten Notwendigkeit, Lücken im hauptamtlich erbringbaren Leistungsangebot zu stopfen, lassen sich keine spezifischen Vorteile, dafür aber eine Reihe von Risiken in diesem Modell erkennen.

## **10.4 Eigenständige ehrenamtliche Teams mit eigenen Arbeitsbereichen**

Ehrenamtliche Mitarbeit in Einrichtungen kann zeitlich parallel, aber dennoch so organisiert werden, dass es kaum direkte Kooperation mit Hauptamtlichen im Alltag gibt und damit von vornherein kaum Reibungsflächen entstehen können.

Beispiele hierfür sind ein Museumsshop, ein Infostand im Museum, ein regelmäßiger Vorlesenachmittag in einer Bibliothek, mobile Bücherboten, die Medien aus einer Bibliothek zu mobilitätseingeschränkten Nutzerinnen und Nutzern bringen, eine Cafeteria in einem Museum, einer Bibliothek oder einem Altenpflegeheim.

Die ehrenamtlichen Teams erledigen den allergrößten Teil der Arbeiten selbständig, teilweise steht ihnen kontinuierlich, in anderen Fällen bei Bedarf eine hauptamtliche Ansprechpartnerin oder ein Ansprechpartner zur Verfügung. Eventuelle Kooperations-

---

<sup>150</sup> Sinngemäßer Auszug aus einem Interview mit der stellvertretenden Leiterin eines Altenpflegeheims.

<sup>151</sup> Sinngemäßer Auszug aus einem Interview mit dem Leiter eines Museums.

anforderungen mit weiteren Hauptamtlichen werden über diese Ansprechperson vermittelt.

Innerhalb dieses Modells lässt sich nach unserem Urteil eine große Zahl von Beispielen guter Praxis finden und es ist über die zuvor genannten Beispiele hinaus in einer Vielzahl von Tätigkeitsbereichen anwendbar. Für eigenständige ehrenamtliche Teams spricht:

- Die Ehrenamtlichen arbeiten in der Gruppe. Dies bietet viel Gelegenheit zu kommunikativem Austausch und sozialen Kontakten
- Für die oder den anleitenden oder koordinierenden Hauptamtlichen (soweit vorhanden) ist die Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlichen eine Kernaufgabe, deswegen kann eine positive Identifikation mit dieser Aufgabe mit hoher Wahrscheinlichkeit angenommen werden.
- Ein eigenständiger ehrenamtlicher Arbeitsbereich bietet vielfältige Möglichkeiten, eigene Kompetenzen und Ideen einzubringen und die Tätigkeit selbst zu gestalten.
- Anerkennung für die Tätigkeit ist automatisch in erster Linie Anerkennung für die Ehrenamtlichen, denn der Tätigkeitsbereich ist ihr Projekt und sie leisten den allergrößten Teil der Arbeit.

Aufgrund der geringen Intensität der Kooperation mit verschiedenen Hauptamtlichen ist dieses Modell auch dann umsetzbar, wenn nicht alle Hauptamtlichen der Einrichtung für eine Kooperation mit Ehrenamtlichen gewonnen werden können. Mit Blick auf die Vielzahl der Einrichtungen, in denen es kein oder nur ein marginales ehrenamtliches Engagement gibt ist das Engagement in eigenständigen ehrenamtlichen Teams ein Zukunftsmodell.

## 10.5 Einrichtungsspezifische Definition von Kern- und Zusatzaufgaben

Auf eine sehr flexible Form der Abgrenzung von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit sind wir im Bereich der Museen gestoßen. Auch hier wurde von unseren Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern in überwiegend hauptamtlich betriebenen Museen nahezu unisono angeführt, dass die *Kernaufgaben* des jeweiligen Hauses für Hauptamtliche reserviert und damit unangetastet bleiben, während Ehrenamtliche *zusätzliche* Leistungen erbringen.

Rätsel hat uns zunächst die Tatsache aufgegeben, wie diese Trennung von Kern- und Zusatzaufgaben behauptet werden kann, wenn sich gleichzeitig empirisch zweifelsfrei feststellen lässt, dass sich kaum eine Aufgabe finden lässt, die nicht in einigen Häusern auch von Ehrenamtlichen übernommen wird. Darunter sind Tätigkeiten bzw. Bereiche wie Kasse, Infostand, Aufsicht, Führungen, Bestandspflege und Archivierung,

die man bei einer Zuordnung über den *Inhalt* der jeweiligen Tätigkeit ohne Zweifel dem Kernbereich zuordnen würde.

Wie man unter diesen Bedingungen Kern- und Zusatzaufgaben unterscheiden kann, erschließt sich nur mit einem detaillierten Blick auf die einzelne Einrichtung. Die zugrundeliegenden Überlegungen lassen sich folgendermaßen umreißen: Das Museum hat ein bestimmtes Budget und einen bestimmten Stellenplan nahe des „Existenzminimums“ und muss Jahr für Jahr um die Erhaltung dieses Budgets kämpfen, ist aber zurecht, eine Erhaltung erreichen zu können. Eine substantielle Erhöhung des Budgets erscheint hingegen unrealistisch.

Die hauptamtliche Personalausstattung reicht für 40 Stunden Öffnungszeit pro Woche und für die Pflege der Bestände in einem gewissen klar definierten Umfang. Alles das, so dann die mögliche und auch praktizierte Definition, was mit den gegebenen hauptamtlichen Ressourcen möglich ist, ist Kernbereich, alles andere ist, völlig unabhängig von der Art der Tätigkeit, Zusatzbereich.

So gesehen ist ein Infostand im Museum, wenn es einen solchen bislang nicht gab, zusätzlich und kann damit in ehrenamtliche Hände gelegt werden. Gleiches gilt für die Besetzung der Kasse und die Museumsaufsicht während zusätzlicher Öffnungszeiten oder bei ungewöhnlichem Besucherandrang, für zusätzliche Führungen, für eine Erweiterung der Bestandspflege oder für die Archivierung eingelagerter Bestände, für die bislang keine Zeit verfügbar war.

Dieses Modell sollte nur dann in Erwägung gezogen werden, wenn andere, auch in der Außensicht leichter nachvollziehbare Formen der Abgrenzung von Kern- und Zusatzleistungen nicht anwendbar sind.

Wenn dieses Modell umgesetzt wird, so sollte dies explizit geschehen. Dies heißt zunächst, dass die Argumentationslinie, die hinter diesem Modell der Arbeitsteilung liegt, deutlich gemacht werden sollte. Dies könnte so aussehen, dass man darlegt, dass die Arbeitsmarktneutralität in der Einrichtung insofern gewährleistet ist, als die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze völlig unrealistisch ist und die bestehenden Arbeitsplätze relativ sicher erscheinen, weil ohne diese die Einrichtung nicht weitergeführt werden kann.

Will die Einrichtung sich entwickeln, so muss sie das, ob mit Überzeugung oder notgedrungen, mit ehrenamtlichem Engagement tun. Das, was mit Hilfe dieses ehrenamtlichen Engagements an zusätzlicher Nutzung und an öffentlicher und medialer Aufmerksamkeit generiert werden kann, trägt wiederum zur Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze bei, weil es Unterstützung für die Erhaltung der Einrichtung mobilisieren kann.<sup>152</sup>

---

<sup>152</sup> Vgl. Abschnitt 7.1.3

## 11. Partizipationsmodelle für Ehrenamtliche in Einrichtungen

Im hauptamtlich dominierten Kontext<sup>153</sup>, also in Organisationen, deren Arbeitsabläufe in hohem Maße durch hauptamtliche Arbeit geprägt sind, kann ehrenamtliches Engagement nur durch Partizipation und Mitgestaltung seinen Eigensinn entfalten. Die Sicherstellung von Mitgestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten für Ehrenamtliche ist deswegen ein wichtiges Kriterium für die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen mit Hauptamtlichen.

Was dabei aber nicht übersehen werden darf, ist die Tatsache, dass Partizipation mit (vor allem zeitlichem) Aufwand verbunden ist und von der Art der Tätigkeit her etwas ganz anderes ist als das, wofür sich die Ehrenamtlichen ursprünglich entschieden haben. Dies erklärt, warum bei weitem nicht alle Ehrenamtlichen bereit oder geneigt sind, diesen Aufwand auf sich zu nehmen.

Partizipation kann sich auf die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in der gesamten Einrichtung<sup>154</sup> beziehen, sich aber auch auf den unmittelbaren Arbeitsbereich eines Ehrenamtlichen, also ein spezielles Team oder eine Abteilung, beschränken. Es ist deswegen zunächst zu fragen, auf welchen Ebenen Ehrenamtliche der Einrichtung an Partizipation besonders interessiert und bereit sind, den damit verbundenen Aufwand auf sich zu nehmen.

Die Erfahrung zeigt, dass ein gewisser, von Bereich zu Bereich aber unterschiedlich hoher Anteil von Ehrenamtlichen sich auch für Mitgestaltung und Partizipation engagieren will. Spätestens in einer Gruppe von ca. zehn Ehrenamtlichen wird es auch Personen geben, bei denen dies der Fall ist. Partizipationsmodelle sollten deswegen so gestaltet werden, dass Partizipation *ermöglicht* wird, aber nicht verpflichtend ist.

Kooperationsformen, die eine angemessene Partizipation und Mitgestaltung der Ehrenamtlichen ermöglichen, sind besonders wichtig, wenn man eine Kooperation „auf gleicher Augenhöhe“ etablieren will. Hauptamtliche haben zunächst eine Reihe von strukturellen Vorteilen, wenn es um die Durchsetzung ihrer Positionen geht. Sie kennen die Einrichtung besser, haben Kontrolle über den Informationsfluss und verfügen in der Regel über eine höhere Fachkompetenz.

Mit Blick auf die Belastung der Hauptamtlichen ist darauf zu achten, dass der zeitliche Mehraufwand, den die Partizipation und Mitgestaltung der Ehrenamtlichen für die Hauptamtlichen mit sich bringt, in engen Grenzen gehalten und idealer Weise durch Entlastung an anderer Stelle kompensiert wird.

---

<sup>153</sup> Vgl. Abschnitt 4.1

<sup>154</sup> oder sich sogar auf einen ganzen Verband erstrecken, wie dies im Bereich der Caritas mit den Caritas-Konferenzen Deutschlands der Fall ist (vgl. Caritas-Konferenzen Deutschlands 2000 S.1).

Wir werden im Folgenden verschiedene Partizipationsmodelle vorstellen, die wir im Rahmen unserer Recherchen identifizieren konnten, und diese hinsichtlich ihrer Eignung für die Gestaltung konstruktiver Kooperationsbeziehungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen diskutieren.

## 11.1 Treffen der Ehrenamtlichen zum Erfahrungsaustausch

Treffen zum Erfahrungsaustausch unter den Ehrenamtlichen gehören mittlerweile zum Standardrepertoire eines entwickelten Freiwilligenmanagements. Meist sind die am Freiwilligenmanagement beteiligten Hauptamtlichen darin einbezogen, selten dagegen andere Hauptamtliche.

Es ist allerdings festzustellen, dass es sich bei diesen Treffen nicht selten um unverbindliche und vor allem folgenlose Gesprächsrunden handelt. Zwar haben diese Treffen auch in dieser Form einen Wert und werden von den Ehrenamtlichen geschätzt, sie sind dann aber nicht als Partizipationsform geeignet und ebenfalls nicht als Instrument zur Verbesserung der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen.

Wenn solche Treffen auch der Partizipation und Mitgestaltung dienen sollen, dann sollten die Beteiligten ermuntert werden, ggf. Kritik zu äußern und über Meinungsverschiedenheiten und Konflikte zu berichten. Diese Probleme sollten dann von den Zuständigen für das Freiwilligenmanagement aufgegriffen und mit den Ehrenamtlichen diskutiert werden und diese Diskussionen dann auch Auswirkungen auf die alltägliche Arbeit haben.

*„Da gehe ich schon lange nicht mehr hin, das sind so Friede-Freude-Eierkuchen-Veranstaltungen, wo man sich immer gegenseitig loben und toll finden muss. Jedes kritische Wort wird sofort beschwichtigt und das Äußerste an Reaktion von Frau S. (der Ehrenamtsbeauftragten) ist ‚ja, da müssen wir mal sehen ...‘ – und außer ‚mal sehen‘ passiert nichts.“<sup>155</sup>*

## 11.2 Beteiligung von Ehrenamtlichen an Team- und Dienstbesprechungen

Eine Beteiligung von Ehrenamtlichen an Team- und Dienstbesprechungen kann mehreren Zielen dienen, z.B. der Arbeitsplanung oder der Sicherstellung eines umfassenden Informationstransfers. Einige Pflegeeinrichtungen beziehen bspw. ihre Ehrenamtlichen auf Wohnbereichsebene in Dienstbesprechungen ein.

---

<sup>155</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Interview mit einem Ehrenamtlichen in einem Museum über die monatlichen Treffen zum Erfahrungsaustausch.

Als Element der Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ist diese Lösung jedoch generell mit Skepsis zu betrachten, denn sie geht mit hohem Zeitaufwand einher. Dies gilt sowohl für die Ehrenamtlichen als auch für die Hauptamtlichen. Die Ehrenamtlichen müssen bei Dienstbesprechungen auch den Teil der Zeit „absitzen“, in der es um Themen geht, die für die ehrenamtliche Mitarbeit nicht von Belang sind.

Es wird sicherlich Ehrenamtliche geben, die die nötige Zeit gerne investieren, weil sie über viel Zeit verfügen und die Beteiligung an Dienstbesprechungen als Aufwertung ihrer Rolle und damit als Anerkennung erleben. Es wird aber auch andere geben, die sehr genau überlegen, für welche ehrenamtlichen Aktivitäten sie Zeit investieren und für welche nicht.

Zusätzlicher Zeitaufwand ergibt sich aber auch für die Hauptamtlichen, wenn die Ehrenamtlichen die Gelegenheit nutzen, über ihre Arbeit zu berichten und ihre Probleme einzubringen.

Erwähnt sei darüber hinaus, dass eine regelmäßige und verbindliche Teilnahme von Ehrenamtlichen an Dienstbesprechungen möglicherweise die Grenze zwischen Ehrenamt und Beschäftigung überschreiten kann und damit arbeitsrechtliche Risiken beinhaltet.<sup>156</sup>

Mit Blick auf Partizipation und Mitgestaltungsmöglichkeiten kommen wir zu dem Schluss, dass die Teilnahme an Team- und Dienstbesprechungen keine erstrebenswerte Option ist. Unter den im Folgenden dargestellten Modellen gibt es andere Formen mit geringerem Zeitaufwand und einem höheren Grad an Fokussierung auf die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen, denen in aller Regel der Vorzug zu geben ist.

### **11.3 Eigenständige ehrenamtliche Teams**

Ehrenamtliche Teams, die weitgehend eigenständig und eigenverantwortlich einen Arbeitsbereich übernehmen, haben wir bereits im vorangegangenen Abschnitt als Kooperationsmodell vorgestellt<sup>157</sup>. Wegen ihrer weitreichenden Selbstgestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten verdienen sie auch in diesem Abschnitt explizite Erwähnung.

---

<sup>156</sup> Vgl. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband 2012, insbesondere S. 13 ff.

<sup>157</sup> Vgl. Abschnitt 10.4

## **11.4 Ehrenamtliche Organisation ehrenamtlicher Arbeit**

Wenn eine entsprechende Bereitschaft und die nötige Qualifikation bei Ehrenamtlichen in einer Einrichtung gegeben sind, dann spricht vieles dafür, Ehrenamtliche maßgeblich in die Organisation und Koordination ehrenamtlicher Arbeit einzubeziehen oder ihnen diese ganz zu überlassen.

Wiederum sind es die Sport- und auch andere Vereine, die den Beweis dafür liefern, dass Ehrenamtliche sehr wohl in der Lage sind, ehrenamtliche Arbeit kompetent und zuverlässig zu organisieren. In der Literatur zum Freiwilligenmanagement wird die Organisation der ehrenamtlichen Arbeit allerdings in aller Regel als hauptamtliche Aufgabe thematisiert.

Eine Beteiligung der Ehrenamtlichen an der Organisation ehrenamtlicher Arbeit, also ihre Mitarbeit im Freiwilligenmanagement, kann nicht nur Hauptamtliche entlasten, sondern bietet auch sehr gute Voraussetzungen für die Partizipation und Mitgestaltung der Ehrenamtlichen.

Dies gilt erstens auf einer allgemeinen Ebene einfach dadurch, dass die spezifisch ehrenamtliche Perspektive automatisch in die Organisation der ehrenamtlichen Arbeit repräsentiert ist. Zweitens wird damit Ehrenamtlichen, die hohe Partizipations- und Gestaltungsinteressen haben, die Möglichkeit geboten, in einer Position tätig zu werden, die bessere Möglichkeiten zu deren Umsetzung bietet. Drittens gibt es wahrscheinlich Ehrenamtliche, die Probleme und Wünsche eher einem oder einer anderen Ehrenamtlichen gegenüber äußern als einem oder einer Hauptamtlichen.

## **11.5 Ehrenamtliche Vertretung aller Ehrenamtlichen in einer Einrichtung**

Insbesondere dann, wenn eine Einrichtung viele Ehrenamtliche hat, ist die Wahl oder Benennung einer ehrenamtlichen Ansprechperson für alle Ehrenamtlichen eine Möglichkeit, die Partizipationsmöglichkeiten der Ehrenamtlichen zu verbessern. Von der Grundidee entspricht dies der Mitarbeitervertretung bzw. dem Personalrat bei den Hauptamtlichen, allerdings auf informeller Ebene, also ohne die mittlerweile umfangreiche Verrechtlichung der Arbeit von Personalvertretungen.

Hier gibt es einen fließenden Übergang zwischen einer ehrenamtlichen Beteiligung am Freiwilligenmanagement wie wir sie im vorangegangenen Abschnitt vorgestellt haben<sup>158</sup> und einer ehrenamtlichen Interessenvertretung gegenüber Einrichtungsleitung und Hauptamtlichen. Im Sinne eines integrierten Freiwilligenmanagements halten wir eine Kombination von ehrenamtlicher Beteiligung an der Organisation ehrenamtlicher

---

<sup>158</sup> Vgl. Abschnitt 11.5



Arbeit und Interessenvertretung gegenüber einer reinen Interessenvertretung seitens der Ehrenamtlichen für die bessere Lösung.

## **11.6 Zusammenschluss der Ehrenamtlichen einer Einrichtung in einem Verein**

Angegliedert an viele Museen und Bibliotheken, aber auch an einige Altenpflegeheime gibt es Fördervereine und Freundeskreise. Man kann in den letzten Jahren in Zusammenhang mit der Debatte um die Schließung kultureller Einrichtungen sogar von einem gewissen Gründungsboom von Freundeskreisen und Fördervereinen sprechen.

Viele dieser Freundeskreise leisten keine ehrenamtliche Arbeit direkt *in* den Einrichtungen, sondern konzentrieren sich auf die Einwerbung von Finanzmitteln oder sie leisten Netzwerkarbeit zwischen der Einrichtung und der Kommune bzw. der Öffentlichkeit.

Von einem vermutlich wachsenden Teil der Freundeskreise und Fördervereine wird aber auch ehrenamtliche Arbeit in den Einrichtungen selbst geleistet. Aufgrund der selbständigen Organisationsform und der Bedeutung, die viele Freundeskreise und Fördervereine für die Einrichtungen haben, sind die Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten der Ehrenamtlichen in diesem Modell weitreichend.

Hier verhandelt in der Regel der Vorstand des Vereins mit der Einrichtungsleitung oder mit dem Freiwilligenmanagement der Einrichtung über Inhalte, Formen und Rahmenbedingungen des ehrenamtlichen Engagements, was die Chancen für eine Kooperation auf gleicher Augenhöhe entscheidend verbessert.

## **11.7 Stadtweite Organisation von Ehrenamtlichen in einem Engagementfeld in einem Verein**

Noch einen Schritt weiter gehen Vereine, die stadtweit ehrenamtliches Engagement in einem bestimmten Bereich in einer Vielzahl von Institutionen organisieren. Gefunden haben wir diese im Hinblick auf die Gestaltungsmöglichkeiten von Ehrenamtlichen vielversprechende Organisationsform bislang ausschließlich im Kulturbereich.

Unter dem Motto „Wir helfen, wenn’s um Kultur geht“ führt der Verein „Ehrenamt für Darmstadt“ seit 1994 Projekte „in nahezu allen bedeutenden kulturellen Institutionen der Stadt und darüber hinaus im Rahmen der so genannten „Abrufgruppe“ für unter-

schiedliche und sporadische Veranstaltungen“<sup>159</sup> durch. Ca. 300 der insgesamt 400 Mitglieder des Vereins sind ehrenamtlich aktiv.<sup>160</sup>

„Ehrenamt für Kultur Wiesbaden“ wurde 1999 gegründet und hat ca. 100 Mitglieder.<sup>161</sup> Der Verein proKULTUR – Ehrenamt für Kultur in Dortmund e.V., der 2002 entstand, zählt mehr als 200 Mitglieder und unterstützt 22 Dortmunder Kultur- und Bildungseinrichtungen.<sup>162</sup>

Die Beziehung 1 zu N, also ein Verein zu vielen Kultureinrichtungen, stärkt die Position der Ehrenamtlichen nachhaltig. Rahmenbedingungen der ehrenamtlichen Arbeit und insbesondere Formen der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen können vom Verein über eine Palette von Einrichtungen hinweg verglichen werden. Eine Verbreitung derjenigen Kooperationsformen und Rahmenbedingungen, die der Verein für angemessen erachtet, kann dann gezielt vorangetrieben werden.

Bei Problemen kann sich die oder der einzelne Ehrenamtliche zudem an den Verein wenden, der, wenn er sich des Anliegens annimmt, gegenüber der Kultureinrichtung eine viel bessere Verhandlungsposition besitzt.

## 11.8 Stadtweite Organisation von Ehrenamtlichen verschiedener Engagementfelder

Der Vollständigkeit halber erwähnt seien Organisationen und Gremien, die stadtweit und engagementfeldübergreifend an einer Verbesserung der Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement arbeiten. Als Beispiel sei das Forum Ehrenamt Karlsruhe angeführt.

*„Das Forum Ehrenamt ist ein Beirat des Gemeinderats [...]. Es besteht aus 38 Mitgliedern, die aus 19 Sparten des bürgerschaftlichen Engagements gewählt werden.[...] Es berät den Gemeinderat über geeignete Maßnahmen, die das ehrenamtliche Engagement fördern und unterstützen.“<sup>163</sup>*

Gremien mit ähnlicher Zielsetzung gibt es wahrscheinlich auch in Anbindung an Freiwilligenagenturen, weiterhin steht zu vermuten, dass stadtweite Vereinsringe – zumindest für das ehrenamtliche Engagement in Vereinen, die Funktion der Förderung und

---

<sup>159</sup> <http://www.ehrenamt-darmstadt.de/Ordner7/Taetigkeit.html>, abgerufen am 12.1.2015, vgl. auch Bremer/Müller-Merbach o.J.

<sup>160</sup> vgl. <http://www.ehrenamt-darmstadt.de/ehrenamt.html>, abgerufen am 12.1.2015.

<sup>161</sup> Vgl. <http://www.ehrenamt-kultur-wiesbaden.de>, abgerufen am 12.1.2015, vgl. auch Bunge o.J.

<sup>162</sup> <http://prokultur-dortmund.de>, abgerufen am 12.1.2015.

<sup>163</sup> [http://www.karlsruhe.de/b4/buergerengagement/aktivbuero/forum\\_ehrenamt.de](http://www.karlsruhe.de/b4/buergerengagement/aktivbuero/forum_ehrenamt.de), abgerufen am 24.9.2015.

Unterstützung ehrenamtlichen Engagements mit übernehmen. Dieser Bereich war jedoch nicht Gegenstand systematischer Recherchen im Rahmen der Studie, weil zu vermuten steht, dass der Aspekt der Gestaltung von Kooperationsbeziehungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen allenfalls als einer unter vielen eine Rolle spielt.

## **11.9 Fazit zum Thema Partizipationsmodelle für Ehrenamtliche**

Die Sportvereine wurden im vorstehenden Abschnitt nicht thematisiert und zwar aus dem einfachen Grund, dass der Verein an sich eine demokratisch verfasste Organisationsform ist, die umfassende und vielfältige Partizipationsmöglichkeiten bietet. Dass diese Demokratie nicht immer gelebt wird, sondern es auch Vereine mit geradezu feudalistischen Führungsstrukturen gibt, steht auf einem anderen Blatt.

Vereine haben viele Probleme, aber der Mangel an Partizipations*chancen* gehört sicher nicht dazu. Unsere Überlegungen zur Partizipation von Ehrenamtlichen in Einrichtungen liefern aber zusätzliche Gründe, intensiv nach Lösungen für die Probleme von Vereinen zu suchen. Unter dem Gesichtspunkt der Partizipation erscheint die Organisation der Ehrenamtlichen in einem eigenen Verein<sup>164</sup> als der Königsweg. Dieser kann allerdings nur dann besprochen werden, wenn die Funktionsfähigkeit dieser Vereine, vor allem auf Vorstandsebene, gewährleistet ist.

---

<sup>164</sup> vgl. Abschnitte 11.6 und 11.7

## 12. Strukturdaten der befragten Organisationen

Mit dem folgenden Abschnitt beginnen wir die Darstellung der Ergebnisse der Repräsentativerhebung, deren Daten im Erhebungszeitraum September 2014 bis Februar 2015 erhoben wurden. Befragt wurden insgesamt 3.294 Personen in 1.879 Einrichtungen und Vereinen. Unter den Befragten waren 1.782 Haupt- und 1.512 Ehrenamtliche.

Gegenstand dieses Abschnittes sind zunächst die Strukturdaten der einbezogenen Organisationen, die wir bei den Hauptamtlichen in der stationären Pflege, den Museen und den Bibliotheken sowie bei den ehrenamtlichen Funktionsträger/innen und Vorstandsmitgliedern der Sportvereine erfragt haben.

### 12.1 Verbreitung ehrenamtlicher Mitarbeit in Einrichtungen

Die detaillierte Protokollierung des „Feldverlaufes“ im Vorfeld der eigentlichen Interviews erlaubt es, repräsentative Daten über die Verbreitung ehrenamtlichen Engagements in den ausgewählten Engagementfeldern zu gewinnen.

Die Tabelle 12-1 auf der folgenden Seite zeigt die absoluten Zahlen sowie für ausgewählte Größen die Anteile einzelner Kategorien. Von der Gesamtzahl der in der Stichprobe enthaltenen Einrichtungen sind zunächst Ausfälle aus verschiedenen Gründen abzuziehen, unter anderem wegen fehlerhafter oder veralteter Kontaktdaten in den Datenbanken. Weiterhin abzuziehen sind „offene Fälle“, also Einrichtungen, mit denen bis zum Ende der Feldlaufzeit einfach kein Kontakt zustande kam.

Im Hinblick auf die Resonanz des Themas „Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen“ im Untersuchungsfeld ist die Quote der Verweigerungen und Interviewabbrüche von Interesse. Diese ist erfreulicherweise sehr niedrig. Ein Höchstwert vom 15% wird hier in der stationären Pflege erreicht, während es in Museen nur 4% und in Bibliotheken nur 3% Verweigerungen und Abbrüche gab.

Da dort, wo Interviews zustande kamen, das Interesse an der Thematik und an den Ergebnissen der Studie auch in den stationären Pflegeeinrichtungen erfreulich groß waren, führen wir die im Vergleich zum Kulturbereich signifikant höhere Verweigerungsquote in der Pflege auf den dort herrschenden größeren Zeitdruck bei den angesprochenen Zielpersonen zurück.

Wenn man die Gesamtzahl der Einrichtungen in der Stichprobe um die Zahl der Ausfälle vermindert, so erhält man die Zahl der Einrichtungen aus der Stichprobe, für die die Mitarbeit von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen geklärt werden konnte. Dies ist eine wichtige Bezugsgröße für die Verbreitung ehrenamtlicher Mitarbeit in Einrichtungen insgesamt.

| <b>Tabelle 12-1: Daten zum Feldverlauf der Befragung von Einrichtungen in Pflege und Kultur</b>  |               |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| absolute Zahlen von Einrichtungen bzw. an den ausgewiesenen Stellen Prozentwerte   |               |               |               |               |
|  | Pflege        | Museen        | Bibliotheken  | Summen        |
| Gesamtzahl der Einrichtungen in der Stichprobe   | 3.622         | 1.667         | 1.499         | 6.788         |
| abzüglich Ausfälle:  |               |               |               |               |
| Offene Fälle: bis zum Ende der Feldzeit konnte kein Kontakt aufgenommen werden   | 457           | 111           | 145           | 713           |
| Termine: vereinbarte Telefontermine mit Kontaktpersonen und Zielpersonen kamen bis zum Ende der Feldzeit nicht zustande  | 185           | 24            | 11            | 220           |
| Falsche Nummer / Einrichtung unbekannt: veraltete oder fehlerhafte Telefonnummer in der Datenbank bzw. Adressliste und erfolglose Internetrecherche nach der Telefonnummer | 252           | 143           | 189           | 584           |
| Verweigerung/Abbrüche  | 531           | 72            | 46            | 649           |
| <i>Anteil Verweigerungen und Abbrüche an der Zahl der Einrichtungen in der Stichprobe</i>  | <i>14,7%</i>  | <i>4,3%</i>   | <i>3,1%</i>   | <i>9,6%</i>   |
| Sonstige Ausfälle  | 258           | 106           | 52            | 416           |
| Summe der Ausfälle   | 1.683         | 456           | 443           | 2.582         |
| Gesamtzahl der Einrichtungen in der Stichprobe abzüglich Ausfälle ergibt:  |               |               |               |               |
| Zahl der Einrichtungen aus der Stichprobe, für die die Mitarbeit von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen geklärt werden konnte   | 1.939         | 1.211         | 1.056         | 4.206         |
| Keine ehrenamtlichen Mitarbeiter in Einrichtung  | 696           | 549           | 306           | 1.551         |
| Nur 1 - 4 Ehrenamtliche in der Einrichtung   | 387           | 173           | 172           | 732           |
| Keine hauptamtlich tätige Person in der Einrichtung  | 0             | 212           | 215           | 427           |
| Keine hauptamtliche Person für Ehrenamtliche zuständig   | 77            | 49            | 38            | 164           |
| realisierte Interviews   | 779           | 228           | 325           | 1.332         |
| <i>Anteile an der Zahl der Einrichtungen aus der Stichprobe, für die die Mitarbeit von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen geklärt werden konnte</i>                         |               |               |               |               |
| <i>Keine ehrenamtlichen Mitarbeiter in Einrichtung</i>   | <i>35,9%</i>  | <i>45,3%</i>  | <i>29,0%</i>  | <i>36,9%</i>  |
| <i>Nur 1 - 4 Ehrenamtliche in der Einrichtung</i>  | <i>20,0%</i>  | <i>14,3%</i>  | <i>16,3%</i>  | <i>17,4%</i>  |
| <i>Keine hauptamtlich tätige Person in der Einrichtung</i>   | <i>0,0%</i>   | <i>17,5%</i>  | <i>20,4%</i>  | <i>10,2%</i>  |
| <i>Keine hauptamtliche Person für Ehrenamtliche zuständig</i>  | <i>4,0%</i>   | <i>4,0%</i>   | <i>3,6%</i>   | <i>3,9%</i>   |
| <i>realisierte Interviews</i>  | <i>40,2%</i>  | <i>18,8%</i>  | <i>30,8%</i>  | <i>31,7%</i>  |
|  | <i>100,0%</i> | <i>100,0%</i> | <i>100,0%</i> | <i>100,0%</i> |
| <i>Verhältnis Zahl der Einrichtungen ohne ehrenamtliche Mitarbeit zur Zahl der Einrichtungen mit 5 oder mehr Ehrenamtlichen</i>  | <i>89,3%</i>  | <i>240,8%</i> | <i>94,2%</i>  | <i>116,4%</i> |

In einem guten Drittel der so erfassten Einrichtungen gibt es keine ehrenamtliche Mitarbeit, wobei der niedrigste Wert mit 29% bei den Bibliotheken und der höchste Wert mit 45% bei den Museen liegen.

Diese Prozentwerte werden aber auch von der Tatsache beeinflusst, dass auch rein ehrenamtliche geführte Museen (18%) und Bibliotheken (20%) in der Bruttostichprobe enthalten waren, während ein rein ehrenamtlicher Betrieb im Altenpflegebereich natürlich nicht möglich ist.

Weiterhin zeigen die Feldverlaufsdaten, dass es einen relevanten Anteil von Einrichtungen gibt, in denen eine geringfügige bis marginale ehrenamtliche Mitarbeit mit maximal vier Ehrenamtlichen stattfindet und die deswegen aus der Erhebung ausgeschlossen wurden.<sup>165</sup>

Ein kleiner, aber nahezu identisch hoher Anteil von 4% der Kontaktpersonen in Einrichtungen gab an, man habe zwar Ehrenamtliche in der Einrichtung, aber keine hauptamtliche Ansprechperson für diese. Dies sind wahrscheinlich zum größten Teil Fälle, in denen ehrenamtliche Mitarbeit von einem externen Akteur<sup>166</sup> organisiert wird und es von dieser keine systematische „Schnittstelle“ zur hauptamtlichen Arbeit in der Einrichtung gibt.

Dies können Besuchsdienste in Altenpflegeheimen sein, die von einer Kirchengemeinde oder Nachbarschaftsinitiative organisiert werden und die innerhalb der Heime genauso auftreten wie besuchende Angehörige, also keine geplanten Kooperationsbeziehungen zu Hauptamtlichen haben.

In Bibliotheken können dies ehrenamtliche Vorleseinitiativen sein, die die Bibliothek als Veranstaltungsort nutzen und über Terminvereinbarung hinaus ebenfalls nicht mit dem hauptamtlichen Personal kooperieren. Es können auch Lesepatinnen und –paten sein, die organisatorisch an Kinderbetreuungseinrichtungen oder eigenständige Vereine angebunden sind und mit Kindern gemeinsam die Bibliothek besuchen, dort aber in derselben Rolle wie andere Besucherinnen und Besucher mit Kindern auftreten.

In Museen gehen wir davon aus, dass die Aussagen, man habe Ehrenamtliche, aber keine hauptamtliche Ansprechperson für diese, in den meisten Fällen auf eine Variante der Arbeit von Freundeskreisen zurückgeht, die, wie an anderer Stelle ausgeführt<sup>167</sup> eine zeitliche Entkopplung von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit beinhaltet. Dabei führen Ehrenamtliche z.B. Führungen zu Zeiten durch, in denen das Museum normalerweise geschlossen ist. Auch dies kann ohne systematische Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen geregelt werden.

---

<sup>165</sup> Vgl. Abschnitt 5.3

<sup>166</sup> Vgl. Abschnitt 11.6

<sup>167</sup> Vgl. Abschnitt 10.3

Natürlich wäre es für eine erschöpfende Erfassung der Kooperationsbeziehungen interessant gewesen, allen diesen Fällen im Einzelnen nachzugehen. Im Rahmen der Repräsentativerhebung war dies nicht möglich. Eine solche vertiefende Analyse muss deswegen künftigen Forschungsarbeiten vorbehalten bleiben. Dafür wären Fallstudien, die eine detaillierte Erfassung der Verhältnisse in einzelnen Einrichtungen erlauben, das geeignete Instrument.

Da die Prozentzahlen bei fünf Kategorien, deren Gewicht von Bereich zu Bereich variiert, auf den ersten Blick nicht leicht interpretierbar sind, haben wir eine weitere und anschaulichere Quote berechnet. Dies ist (unter den Einrichtungen, in denen es sozialversicherungspflichtig beschäftigte Hauptamtliche gibt) das Verhältnis der Zahl der Einrichtungen ohne ehrenamtliche Mitarbeit zur Zahl der Einrichtungen mit 5 oder mehr Ehrenamtlichen.

Hier zeigt sich, dass die Zahl der Einrichtungen, in denen es keine ehrenamtliche Mitarbeit gibt, in der stationären Pflege und in den Bibliotheken nahezu an die Zahl der Einrichtungen mit etablierter<sup>168</sup> ehrenamtlicher Mitarbeit heranreicht. Die Quoten liegen bei 89% bzw. 94%. In den Museen ist es sogar so, dass es in nahezu zweieinhalbmal so vielen Häusern keine ehrenamtliche Mitarbeit gibt.

Insgesamt bedeutet dies, dass dem Teil der Einrichtungen, mit denen wir uns in den folgenden Abschnitten näher befassen werden, ein etwa ebenso großer Anteil von Einrichtungen gegenübersteht, in denen die Chancen ehrenamtlicher Mitarbeit noch in keiner Weise genutzt werden.

## 12.2 Feldverlauf der Erhebung in Sportvereinen

Die Felderschließung im Bereich der Sportvereine lässt keine ähnlich präzise Berechnung der Quote der Vereine zu, in denen es hauptamtliche Mitarbeit gibt, wie wir diese für die Verbreitung ehrenamtlicher Mitarbeit in Einrichtungen berechnet haben. Dies liegt daran, dass wir uns im Bereich der Sportvereine angesichts der sehr großen Gesamtzahl von Vereinen von Anfang an auf große Vereine ab ca. 1.000 Mitgliedern beschränkt haben, deren Kontaktdaten wir in Form von nicht völlig gleich strukturierten Datensätzen von den Landessportbünden erhalten haben.

Wir weisen aber in der Tabelle 12-2 auf der folgenden Seite alle anderen Daten zum Feldverlauf in den Sportvereinen aus. Mit 16,6% ist der Anteil der Verweigerungen und (zu einem kleinen Teil) Interviewabbrüche noch etwas höher als im Bereich der Pflege und hat, wie an Kommentaren der angesprochenen Personen erkennbar wird, denselben Hintergrund, nämlich Zeitmangel aufgrund hoher Belastung mit anderen Aufgaben.

---

<sup>168</sup> im Sinne von 5 oder mehr regelmäßig mitarbeitenden Ehrenamtlichen

Bezogen auf die Fälle, in denen haupt- und ehrenamtliche Mitarbeit geklärt werden konnte, hatte etwa die Hälfte der angesprochenen großen Vereine keine hauptamtlichen Beschäftigten. Hier wäre es interessant zu erfahren, ob diese Vereine ihre ehrenamtliche Basis so stark erhalten konnten, dass sie ohne Hauptamtliche auskommen, ob es dort andere Formen der beruflichen Mitarbeit wie geringfügige Beschäftigungsverhältnisse oder Honorarverträge gibt oder ob der Schritt in die Verberuflichung zwar hilfreich oder gar nötig wäre, von den Vereinen aber aus diesem oder jenem Grunde nicht vollzogen wird.

Ansprechpersonen in 25 Vereinen gaben an, es gebe keine direkte Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, Ansprechpersonen in 35 weiteren Vereinen sagten, es gebe keine Ehrenamtlichen im Verein.

| <b>Tabelle 12-2: Daten zum Feldverlauf der Befragung von Sportvereinen</b>   |              |
|--|--------------|
| absolute Zahlen bzw. Prozentwerte an den ausgewiesenen Stellen   |              |
| Gesamtzahl der Vereine in der Stichprobe   | 2.392        |
| abzüglich Ausfälle:  |              |
| Offene Fälle: bis zum Ende der Feldzeit konnte kein Kontakt aufgenommen werden   | 409          |
| Termine: vereinbarte Telefontermine mit Kontaktpersonen und Zielpersonen kamen bis zum Ende der Feldzeit nicht zustande  | 92           |
| Falsche Nummer / Einrichtung unbekannt: veraltete oder fehlerhafte Telefonnummer in der Datenbank bzw. Adressliste und erfolglose Internetrecherche nach der Telefonnummer | 154          |
| Verweigerung/Abbrüche  | 398          |
| <i>Anteil Verweigerungen und Abbrüche an der Zahl der Vereine in der Stichprobe</i>  | <i>16,6%</i> |
| Sonstige Ausfälle  | 75           |
| Summe der Ausfälle   | 1.128        |
| Gesamtzahl der Einrichtungen in der Stichprobe abzüglich Ausfälle ergibt:  |              |
| Zahl der Einrichtungen aus der Stichprobe, für die die Mitarbeit von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen geklärt werden konnte   | 1.264        |
| Keine ehrenamtlichen Mitarbeiter im Verein   | 35           |
| Nur 1 - 4 Ehrenamtliche im Verein  | 0            |
| Keine hauptamtlich tätige Person in der Einrichtung  | 657          |
| Keine direkte Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen   | 25           |
| realisierte Interviews   | 547          |

Es ist zwar vereinsrechtlich im Prinzip möglich, auch die Vorstandsarbeit hauptamtlich zu organisieren<sup>169</sup>, doch wird nach unserer Kenntnis kaum zu dieser Möglichkeit gegriffen. Wir vermuten vielmehr, dass in diesen Fällen die Verberuflichung so weit fortge-

<sup>169</sup> Vgl. IWW Institut für Wissen in der Wirtschaft 2007



schritten ist, dass der ehrenamtliche Vorstand operativ kaum in Erscheinung tritt oder dass er nicht als ehrenamtliches Gremium wahrgenommen wird.

### **12.3 Seit wann gibt es ehrenamtliches Engagement in der Einrichtung?**

Wir haben unsere hauptamtlichen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner gefragt, wie lange es schon ehrenamtliches Engagement in ihrer Einrichtung<sup>170</sup> gibt. Damit sind zwei Hypothesen verknüpft:

Nach der ersten Hypothese spielen sich Kooperationsverhältnisse über die Zeit ein. Es entstehen Gewohnheiten im Umgang miteinander und möglicherweise so etwas wie Gewohnheitsrechte, die formelle und intendierte Regelungen bis zu einem gewissen Grad ersetzen können.

Nach dieser Hypothese „läuft“ die Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen nach längerer Zeit mehr oder weniger ungestört, was allerdings nicht bedeutet, dass ihre Strukturen und Formen vollständig den Bedürfnissen und Ansprüchen der Beteiligten entsprechen. Reibungsflächen und Schwierigkeiten sind hingegen dann größer, wenn die Konstellationen noch relativ neu und ungewohnt sind, also die Faktoren Veränderung und Fremdheit wirken.

Die zweite Hypothese zielt auf das Freiwilligenmanagement in den Einrichtungen. Man kann annehmen, dass Einrichtungen, in denen es erst seit einigen Jahren ehrenamtliches Engagement gibt, die Rahmenbedingungen des ehrenamtlichen Engagements und insbesondere die Kooperationsbeziehungen mit den Hauptamtlichen von Anfang an nach den Erkenntnissen des modernen Freiwilligenmanagements organisieren und damit zu einer höheren Kooperationsqualität gelangen als die Einrichtungen, in denen es eine zwar eingespielte, aber eher beiläufige und in geringerem Maße planvoll organisierte ehrenamtliche Mitarbeit gibt.

Grafik 12-3 auf der folgenden Seite zeigt, dass die Ergebnisse für Pflege, Museen und Bibliotheken in hohem Maße übereinstimmen. Im Durchschnitt gibt es ehrenamtliches Engagement in allen drei Bereichen seit ca. 20 Jahren, wobei einzelne Einrichtungen auf eine Tradition von ehrenamtlicher Mitarbeit von mehr als 50 Jahren zurückblicken.

In allen drei Einrichtungsarten gibt es in rund einem Drittel der Fälle ehrenamtliche Mitarbeit seit mehr als 20 Jahren. Diese reicht damit in die Zeit vor der „Wiederentdeckung“ des Ehrenamtes in der gesellschaftspolitischen Diskussion zurück. In rund ei-

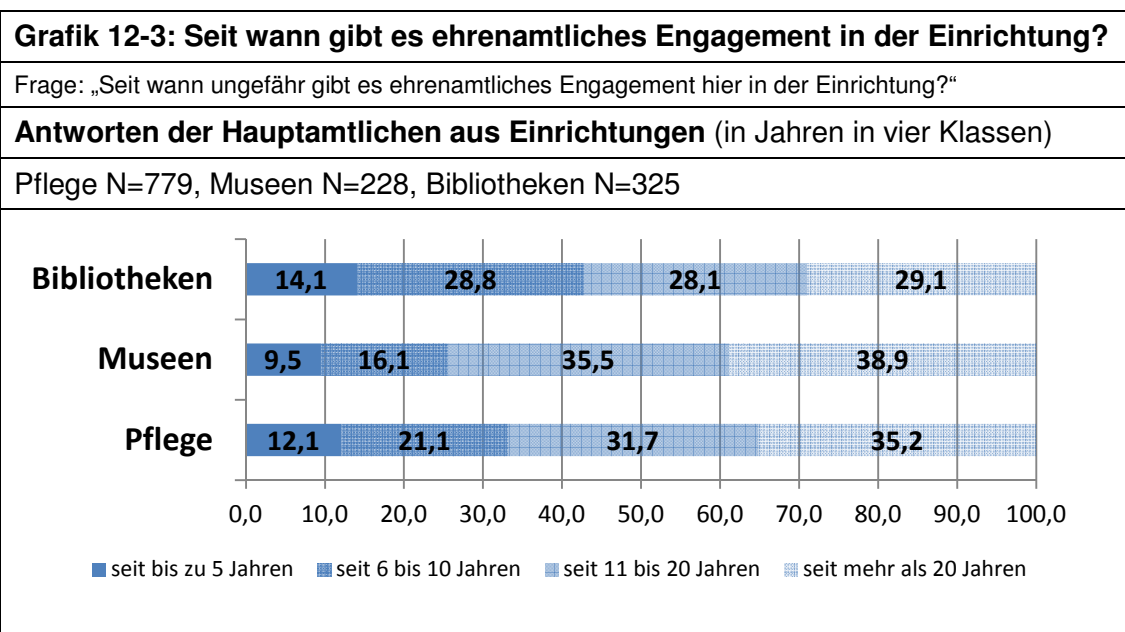
---

<sup>170</sup> An die Interviewpartner in Vereinen haben wir diese Frage nicht gestellt, weil es dort ehrenamtliches Engagement seit der Vereinsgründung und bis auf wenige Ausnahmen auch heute noch gibt. Dafür haben wir in Vereinen im Sinne einer Spiegelung gefragt, wie lange es dort bereits hauptamtliche Mitarbeit gibt (vgl. Abschnitt 12.4).

nem weiteren Drittel der Einrichtungen gibt es ehrenamtliche Mitarbeit seit mehr als 10 und bis zu 20 Jahren.

Im weitaus überwiegenden Teil der Einrichtungen gibt es also über lange Zeit gewachsene Strukturen der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen und es steht zu vermuten, dass diese nicht immer modernen Standards des Freiwilligenmanagements entsprechen.

In den letzten drei Jahren begonnen wurde ehrenamtliche Mitarbeit lediglich in 5% der Fälle – übereinstimmend in der Pflege, den Museen und den Bibliotheken. Setzt man diesen geringen Prozentsatz in Beziehung zu dem hohen Anteil an Einrichtungen, in denen es kein ehrenamtliches Engagement gibt<sup>171</sup>, so ist hier eine bedauerlich geringe Entwicklungsdynamik zu verzeichnen.



In keinem der einbezogenen Bereiche ist die Zahl der Einrichtungen ohne ehrenamtliche Mitarbeit wesentlich geringer als die Zahl der Einrichtungen, in denen wir Haupt- und Ehrenamtliche befragt haben<sup>172</sup>. Bei einer „Wachstumsrate“<sup>173</sup> von 5% in 3 Jahren würde es 18 Jahre dauern, bis die Zahl der Einrichtungen, in denen es ehrenamtliches Engagement gibt, um rund ein Drittel gewachsen und die Zahl der Einrichtungen, in denen es kein ehrenamtliches Engagement gibt, entsprechend um rund ein Drittel gesunken ist. Bei dieser Extrapolation ist noch nicht einmal berücksichtigt, dass es natür-

<sup>171</sup> Vgl. Abschnitt 12.1

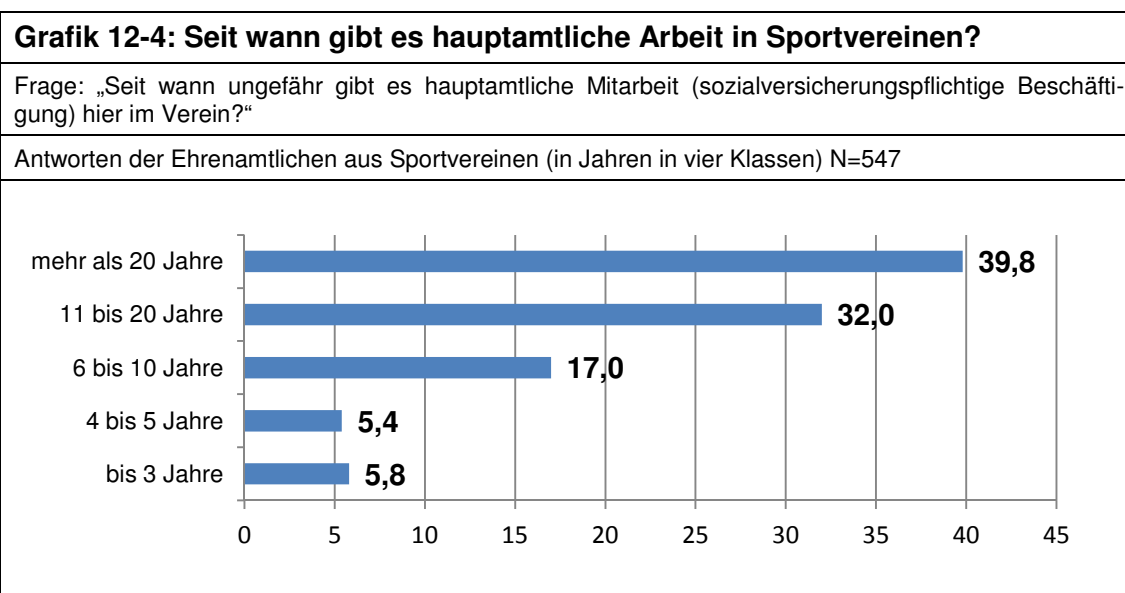
<sup>172</sup> also die Zahl der Einrichtungen mit mindestens einem oder einer sozialversicherungspflichtig beschäftigten Hauptamtlichen und fünf oder mehr Ehrenamtlichen

<sup>173</sup> Anteil der Einrichtungen, in denen ehrenamtliche Mitarbeit in den letzten drei Jahren neu eingeführt wurde

lich auch Einrichtungen gibt, in denen ehrenamtliche Mitarbeit beendet wird oder schlicht „ausstirbt“.

## 12.4 Seit wann gibt es hauptamtliche Arbeit in Sportvereinen?

In den befragten Sportvereinen gibt es hauptamtliche Arbeit im Durchschnitt noch etwas länger als ehrenamtliche Mitarbeit in den befragten Einrichtungen (21,8 Jahre). Wie die Grafik 12-4 auf der folgenden Seite zeigt, haben nur 11% der Vereine berufliche Arbeit in den letzten 5 Jahren eingeführt, davon gut die Hälfte (6%) innerhalb der letzten drei Jahre. In mehr als zwei Dritteln der Vereine hingegen gibt es hauptamtliche Mitarbeit bereits seit mehr als 10 Jahren.



Das Ergebnis passt zu den Ergebnissen des Sportentwicklungsberichtes 2013/2014, nach dem gegenüber 2007 der Anteil der Vereine mit hauptamtlichen Vollzeitstellen stabil geblieben (4,0%), der mit Teilzeitstellen (4,8%) sogar deutlich gesunken ist<sup>174</sup>.

Der Anteil der Vereine, die berufliche Arbeit innerhalb der letzten fünf Jahre eingeführt haben, entspricht zwar auch ziemlich genau dem mittleren Anteil der Einrichtungen, die in den letzten fünf Jahren ehrenamtliche Mitarbeit eingeführt haben, steht hier aber in einem ganz anderen Kontext.

In Einrichtungen soll das Ehrenamt die Angebote und Leistungen ergänzen und bereichern, vielleicht auch die Hauptamtlichen entlasten<sup>175</sup>, aber es soll in der großen Mehrheit der Fälle nicht die Existenz der Einrichtungen sichern<sup>176</sup>.

<sup>174</sup> Vgl. Breuer / Feiler 2014 S. 20

<sup>175</sup> Vgl. Abschnitt 7.1

Genau diese Möglichkeit der Existenzsicherung haben aber Vereine durch die Einführung beruflicher Arbeit, durch die die ehrenamtlichen Vorstände nachhaltig entlastet werden können. Daran wiederum besteht aber dringender Bedarf. Für den Sportentwicklungsbericht 2013/2014 wurde nach existentiellen Problemen der Vereine gefragt wurde.

*„Das mit Abstand größte existenzielle Problem stellt hierbei die Bindung bzw. Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern dar: Hiervon fühlen sich 13,2 % der Vereine in ihrer Existenz bedroht.“<sup>177</sup>*

In dieser Situation erscheint der Anteil der Vereine, die zur Lösung dieser Probleme den Weg in die Verberuflichung eingeschlagen haben, auffällig gering. In weiteren 17,0% der Sportvereine gibt es berufliche Arbeit seit 6-10 Jahren, bei jeweils rund einem weiteren Drittel seit 11-20 Jahren (32,0%) und seit mehr als 20 Jahren (39,8%).

Es besteht ein gewisser Zusammenhang zwischen der aktuellen Mitgliederzahl (als Indikator für die Vereinsgröße) und der Zeit, zu der berufliche Arbeit eingeführt wurde. Dieser ist jedoch nicht so deutlich wie man hätte erwarten können: Zwar ist unter den Vereinen, die berufliche Arbeit in den letzten fünf Jahren eingeführt haben, der Anteil der Vereine mit bis zu 1.200 Mitgliedern höher (17,9% gegenüber 11,3% im Gesamtmittel), aber es gibt auch einen erheblichen Anteil an Vereinen dieser Größenklasse, die schon seit mehr als 20 Jahren auf berufliche Mitarbeit setzen (31,0% gegenüber 39,8% im Gesamtmittel).

Es sind also weit weniger eine mehr oder weniger zwangsläufige Entwicklungslogik, die ab einer bestimmten Vereinsgröße in die Verberuflichung führen, sondern es sind gewählte Arbeitsstrukturen und vor allem die Entscheidung, Schritte in eine neue Richtung zu gehen.

Nach den vorliegenden Ergebnissen wird mit Blick auf die Zukunftssicherung der Vereine der Schritt in die Verberuflichung höchstwahrscheinlich zu selten gegangen und es wäre darüber nachzudenken, wie man den Entscheidungsprozess von Vereinen, dass Ehrenamt durch hauptamtliche Mitarbeit zu entlasten, fördern und unterstützen könnte.

## **12.5 Zahl der Haupt- und Ehrenamtlichen in Einrichtungen**

In den befragten Altenpflegeeinrichtungen sind durchschnittlich 28 Ehrenamtliche tätig, denen durchschnittlich 93 sozialversicherungspflichtig beschäftigte Hauptamtliche gegenüberstehen. Im Durchschnitt haben stationäre Pflegeeinrichtungen 53 hauptamtlich

---

<sup>176</sup> Ausnahmen sind Einrichtungen, z.B. Museen oder Bibliotheken, die in ehrenamtliche Regie übernommen werden, um eine Schließung anzuwenden,

<sup>177</sup> Breuer / Feiler 2014 S. 24

Beschäftigte, d.h. die befragten Einrichtungen sind wesentlich größer als der Durchschnitt<sup>178</sup>. Eine naheliegende Erklärung dafür ist, dass kleine Pflegeheime überdurchschnittlich oft keine ehrenamtliche Mitarbeit oder weniger als fünf regelmäßig mitarbeitende Ehrenamtliche haben.

In den Museen und Bibliotheken überwiegen rein von der Anzahl her die Ehrenamtlichen: Im Durchschnitt stehen 30 Ehrenamtliche 25 Hauptamtlichen gegenüber. In den Bibliotheken schließlich stehen durchschnittlich 22 Ehrenamtliche 18 Hauptamtlichen gegenüber.

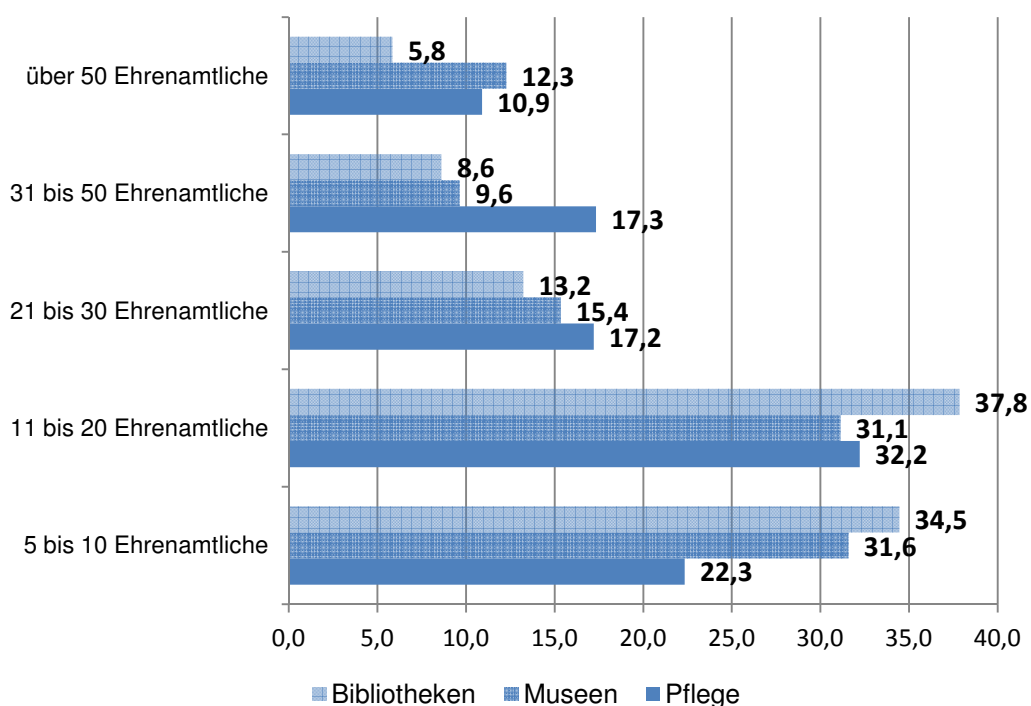
Die größere Zahl von Ehrenamtlichen gegenüber der Zahl der Hauptamtlichen bedeutet noch nicht, dass die hauptamtliche Dominanz in diesem Kontext der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in Frage gestellt ist, denn die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit der Hauptamtlichen und damit ihre Präsenz in den Einrichtungen ist um ein Mehrfaches höher als die durchschnittliche wöchentliche Engagementdauer der Ehrenamtlichen.

#### Grafik 12-5: Zahl der Ehrenamtlichen in Einrichtungen

Frage: „Wie viele Ehrenamtliche sind derzeit regelmäßig hier bei Ihnen in der Einrichtung tätig? Bitte zählen Sie dabei Freiwilligendienstleistende im Bundesfreiwilligendienst oder im Freiwilligen Sozialen Jahr nicht mit.“

Antworten der Hauptamtlichen aus Einrichtungen (in 5 Größenklassen)

Pflege N=779, Museen N=228, Bibliotheken N=325



<sup>178</sup> Eigene Berechnung nach den Angaben in: Statistisches Bundesamt 2015, S. 5

Die Streuung sowohl der Zahl der Ehrenamtlichen als auch der Zahl der Hauptamtlichen in Museen und Bibliotheken ist allerdings hoch. Die Grafik 12-5 auf der vorangegangenen Seite zeigt zunächst die Anteile der Einrichtungen mit einer bestimmten Zahl von Ehrenamtlichen.

In einem guten Fünftel der Pflegeeinrichtungen und in ca. einem Drittel der Museen und Bibliotheken sind nur fünf bis zehn Ehrenamtliche tätig<sup>179</sup>. Mehr als 30 Ehrenamtliche sind in einem guten Viertel der Pflegeeinrichtungen, einem Fünftel der Museen und einem Siebtel der Bibliotheken tätig. Aufschlussreich ist es, die Zahlen der Haupt- und Ehrenamtlichen zueinander in Beziehung zu setzen. Bevor wir dies tun, stellen wir die Ergebnisse zur Zahl der Hauptamtlichen dar.

Wir haben bereits gesehen, dass in stationären Pflegeeinrichtungen die Hauptamtlichen bei weitem dominieren, eine detaillierte Aufgliederung der Beschäftigtenzahlen bringt deswegen für die Frage des Verhältnisses zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen keinen Erkenntnisgewinn.

In der Grafik 12-6 auf der folgenden Seite sind deswegen nur für Museen und Bibliotheken die Anteile der Einrichtungen mit einer bestimmten Zahl von Hauptamtlichen dargestellt. Hätte man die Pflegeeinrichtungen in die Grafik einbezogen, so wären nahezu alle in der obersten Kategorie (31 und mehr Beschäftigte) enthalten gewesen.

Knapp zwei Fünftel der Museen und Bibliotheken hingegen haben nur bis zu drei hauptamtlich Beschäftigte. Wenn sich in diesen Einrichtungen viele Ehrenamtliche engagieren, dann kann dies dazu führen, dass die hauptamtliche Dominanz in diesen Kontexten relativiert wird.

In den Bibliotheken mit nur einer hauptamtlichen Arbeitskraft arbeitet diese mit 5 bis 33 Ehrenamtlichen zusammen, bei zwei Hauptamtlichen sind es 5 bis 57 Ehrenamtliche und bei drei Hauptamtlichen 5 bis 112 Ehrenamtliche. Spätestens dann, wenn jeder hauptamtlichen Arbeitskraft fünf oder mehr Ehrenamtliche gegenüberstehen ist die hauptamtliche Dominanz in diesen Kontexten stark relativiert.

In vielen größeren Museen und Bibliotheken hingegen spielt das Ehrenamt – ähnlich wie in vielen Pflegeeinrichtungen - nur eine periphere Rolle. Das Engagement wird getragen von einer kleinen Zahl von Ehrenamtlichen, die in ein oder zwei Gruppen tätig sind. Deutlich wahrnehmbar oder gar mit prägend für das Profil einer Einrichtung wird das ehrenamtliche Engagement einer so kleinen Personenzahl nicht.

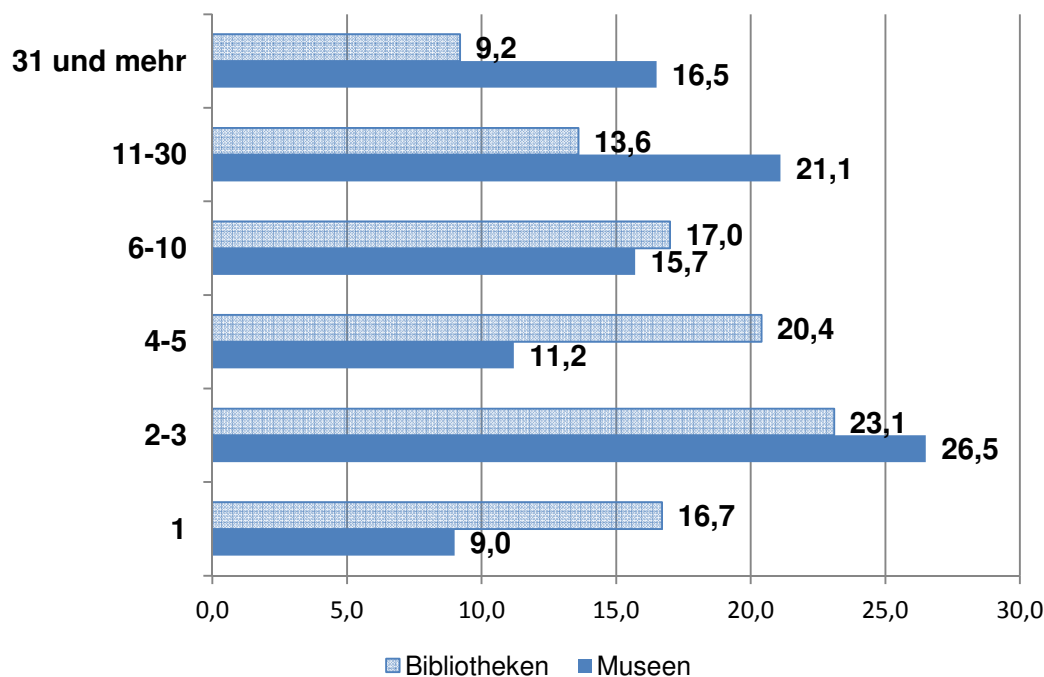
---

<sup>179</sup> Einrichtungen mit weniger als fünf Ehrenamtlichen wurden aus der Erhebung ausgeschlossen (vgl. Abschnitt 5.3)

**Grafik 12-6: Zahl der Hauptamtlichen in Museen und Bibliotheken**

Frage: „Wie viele sozialversicherungspflichtig Beschäftigte arbeiten ungefähr insgesamt in Ihrer Einrichtung?“

Antworten der Hauptamtlichen (in 5 Größenklassen), Museen N=228, Bibliotheken N=325

**12.6 Zahl der Haupt- und Ehrenamtlichen in Sportvereinen**

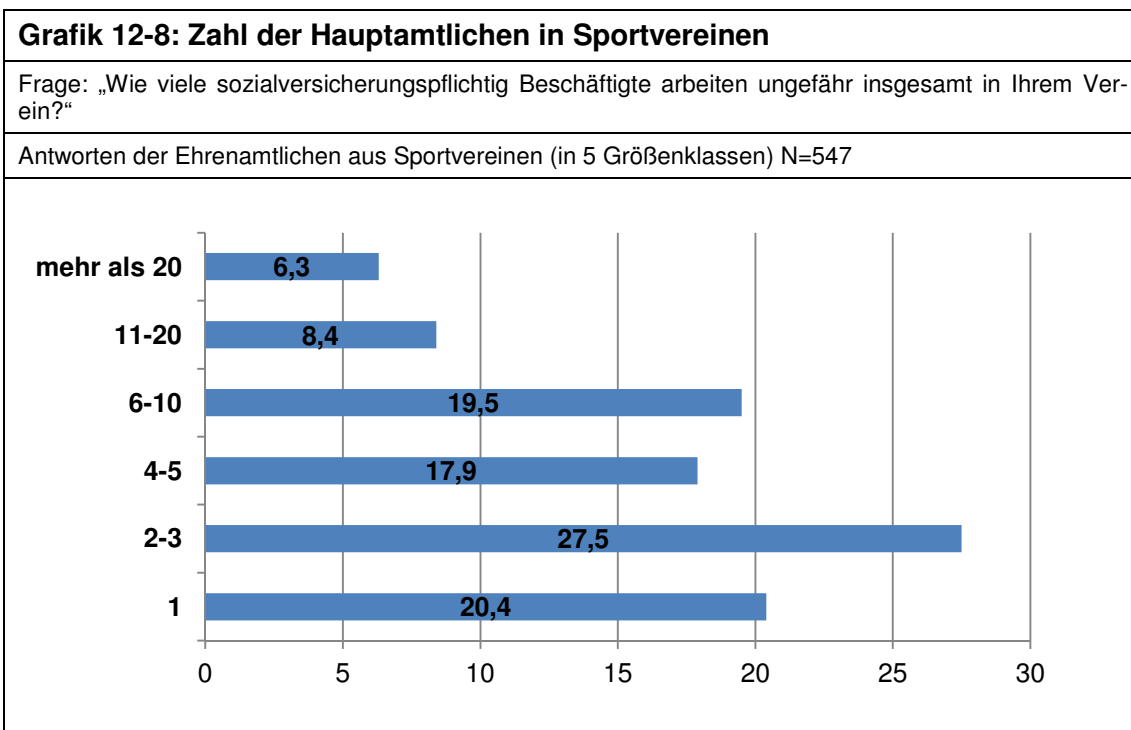
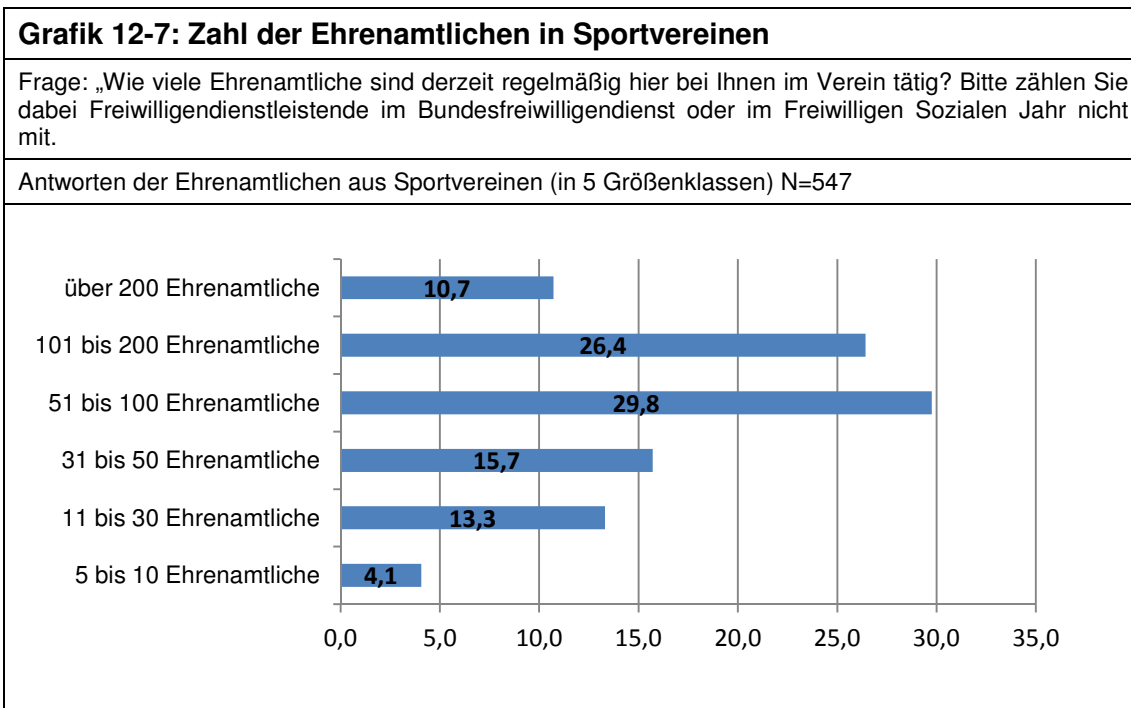
In Sportvereinen sind die Zahlenverhältnisse ganz andere und deswegen sind die Ergebnisse in der Grafik 12-7 auf der folgenden Seite separat dargestellt.

4% der befragten großen Sportvereinen haben das ehrenamtliche Engagement auf bis zu zehn Personen reduziert, dies ist mit hoher Wahrscheinlichkeit der (erweiterte) Vorstand bzw. das Präsidium, Ehrenamt auf der Ausführungsebene gibt es in diesen Vereinen nicht mehr. In weiteren 13% der Vereine gibt es bis zu 30 Ehrenamtliche. Auch bei dieser Zahl ist davon auszugehen, dass nur noch wenig ausführende Arbeit von Ehrenamtlichen übernommen wird. Zusammengenommen ist ein Siebtel der Vereine dem Modell einer Dienstleistungsorganisation auf der Basis bezahlter Arbeit sehr nahe.

Alle anderen befragten Sportvereine haben (noch?) eine breitere ehrenamtliche Basis. In einem guten Drittel der Fälle sind mehr als 100 Ehrenamtliche aktiv.

Wie die Grafik 12-8 auf der folgenden Seite zeigt, beschäftigt jeder fünfte Verein nur eine/n Hauptamtliche/n, in einem weiteren knappen Drittel der Vereine sind es zwei

oder drei Hauptamtliche. Nur gut ein Siebtel der Vereine beschäftigt mehr als zehn Hauptamtliche.





## 12.7 Zeitaufwand für das Engagement

Wir haben unsere Interviewpartnerinnen und –partner nach ihrem Zeitaufwand für das ehrenamtliche Engagement pro Monat gefragt. In der Planungsphase der Erhebung hatten wir überlegt, die Intensität des Engagements – gemessen am Zeitaufwand – zu einem Definitionskriterium für die Einbeziehung in die Studie zu machen.

Die Überlegung dahinter war, dass Personen, die nur in geringem Umfang und sporadisch in einem Verein oder einer Einrichtung ehrenamtlich tätig sind, auch deutlich weniger Erfahrungen in der Kooperation mit Hauptamtlichen machen und somit weniger zu unserem Thema beitragen können.

Dies erwies sich jedoch nicht als zielführend: hätten wir den „niedrigschwelligen“ und wenig zeitintensiven Teil des Engagements per Definition ausgeschlossen, so hätte uns dies den Blick darauf verstellt, dass die Zeitstrukturen des Engagements in den Bereichen recht unterschiedlich sind.

Angemerkt sei, dass retrospektive Angaben über Zeitverwendung einen erheblichen subjektiven Faktor beinhalten. Dies gilt insbesondere, wenn es keinen Grund gibt, über diesen Zeitaufwand Buch zu führen. Die Zeitangaben sind somit innerhalb einer gewissen Schwankungsbreite von Unsicherheit zu interpretieren, die der subjektiven Wahrnehmung geschuldet ist.

Dabei gibt es sowohl Dispositionen, die zu einer Unterschätzung („So viel Zeit ist das doch gar nicht“) als auch solche, die zu einer Überschätzung des Zeitaufwandes führen („Ich buttere hier ohne Ende Arbeitszeit 'rein“). Wir sehen allerdings keinen Grund für die Annahme, dass dieser subjektive Faktor von Bereich zu Bereich unterschiedliches Gewicht hat oder eher in die eine oder andere Richtung ausschlägt.

Wir haben in einem ersten Schritt aus den Zeitangaben der Befragten Mittelwerte für die Bereiche errechnet. Diese sind in der Grafik 12-9 auf der folgenden Seite dargestellt.

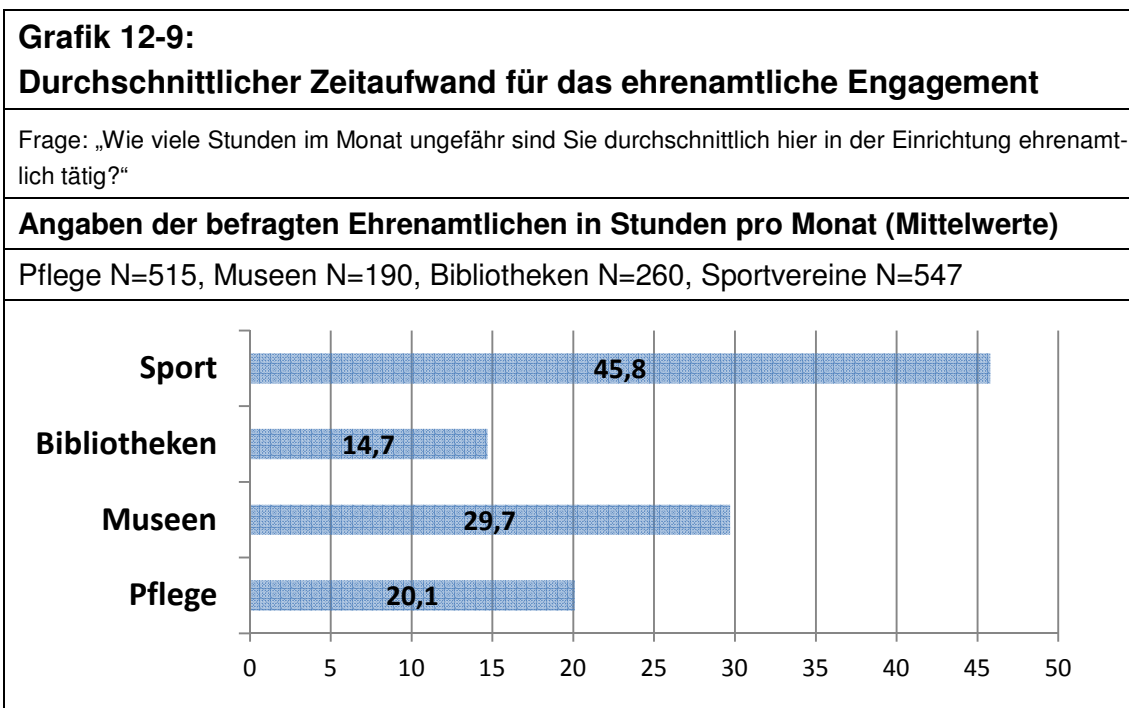
Am höchsten ist der durchschnittliche monatliche Zeitaufwand erwartungsgemäß im Sport, denn hier wurden Funktionsträger, oft solche in ehrenamtlichen Vorstandspeditionen, befragt. Mit durchschnittlich fast 46 Stunden pro Monat erreicht das Engagement hier das Zeitvolumen einer viertel Personalstelle.

Was überrascht ist der hohe durchschnittliche Zeitaufwand auch in den anderen Bereichen. Nur in den Bibliotheken liegt der monatliche Zeitaufwand mit 14,7 Stunden unter dem monatlichen Zeitaufwand, der – über alle Engagementfelder hinweg – im Dritten Freiwilligensurvey ermittelt wurde (16,0 Stunden<sup>180</sup>). In Pflegeeinrichtungen liegt der

---

<sup>180</sup> Frage B1-21, Zeitaufwand für die erste ehrenamtliche Tätigkeit, eigene Auswertung mit dem Datensatz des Dritten Freiwilligensurvey. Ebenso wie im Freiwilligensurvey, in den von vornherein nur Nennungen bis zu 200 Stunden pro Monat, also mehr als eine Vollzeitstelle, zugelassen waren, haben wir

Zeitaufwand immerhin ein Viertel über dem Mittelwert des Freiwilligensurvey, in Museen erreicht er mit knapp 30 Stunden pro Monat nahezu das Doppelte.



Aufschlussreicher ist der zweite Schritt, in dem wir den monatlichen Zeitaufwand in Größenklassen zusammengefasst haben, denn hier bilden sich aufgrund der Zeitstrukturen mit hoher Wahrscheinlichkeit unterschiedliche Kooperationsmuster mit den Hauptamtlichen heraus. Grafik 12-10 auf der folgenden Seite zeigt die Ergebnisse.

Die erste Größenklasse, die wir gebildet haben, umfasst ein zeitlich geringfügiges Engagement von bis zu 9 Stunden monatlich und umfasst damit eines der typischen Muster für ehrenamtliches Engagement: einmal in der Woche ein Einsatz von einer Stunde, eineinhalb oder zwei Stunden für einen Besuch, die Leitung einer Gruppe oder die Durchführung einer Veranstaltung.

Die zweite Größenklasse umfasst 10 bis 19 Stunden pro Monat, ein verbreitetes Muster dafür ist eine Verdopplung der oben geschilderten Zeitstruktur mit zwei Einsätzen statt einem Einsatz pro Woche.

Es folgen dann zwei Größenklassen, die nicht an anschauliche Einsatzmuster gekoppelt sind. Hier haben wir die Klassengrenzen so gewählt, dass sie die vorgefunden Verteilungen näherungsweise gleichmäßig strukturieren. Die Spitzengruppe in Bezug

die Zeitangaben am oberen Ende bei 200 Stunden „gekappt“. Einige wenige Personen, die die Intensität ihres Engagements mit einer Nennung von 240 oder gar 300 Stunden unterstreichen wollten, werden im Datensatz mit 200 Stunden veranschlagt.

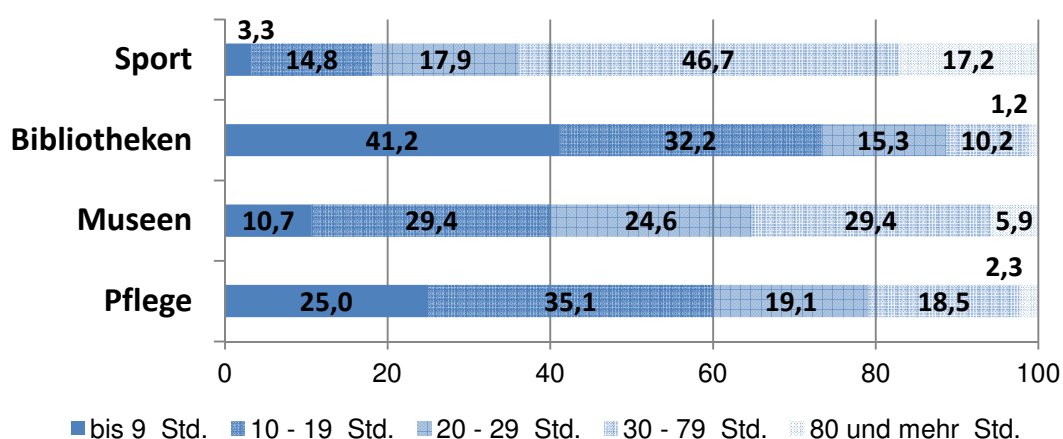
auf den Zeitaufwand haben wir aus all den Ehrenamtlichen gebildet, die Zeit im Umfang einer halben Personalstelle oder mehr investieren.

### Grafik 12-10: Zeitaufwand für das ehrenamtliche Engagement in Klassen

Frage: „Wie viele Stunden im Monat ungefähr sind Sie durchschnittlich hier in der Einrichtung ehrenamtlich tätig?“

Angaben der befragten Ehrenamtlichen in Stunden pro Monat zusammengefasst zu vier Klassen

Pflege N=515, Museen N=190, Bibliotheken N=260, Sportvereine N=547



Erwartungsgemäß ist die unterste Größenklasse von bis zu 9 Stunden pro Monat im Sport mit 3% nur sehr dünn besetzt, hier ist die Tatsache bemerkenswert, dass es offensichtlich unter bestimmten Rahmenbedingungen auch möglich ist, eine verantwortungsvolle Position in einem Sportverein wahrzunehmen, ohne in großem Umfang Zeit dafür zu investieren. Höchstwahrscheinlich geschieht dies durch umfassende Delegation an hauptamtliche Arbeitskräfte.

Nahezu die Hälfte der Ehrenamtlichen in Sportvereinen wendet zwischen 30 und 79 Stunden pro Monat und ein weiteres Sechstel sogar 80 Stunden und mehr auf. Es ist leicht nachvollziehbar, dass die Investition solcher Zeitvolumina in die Vereinsarbeit kein Engagement ist, das „nebenher“ geschieht, sondern das gesamte Leben der betreffenden Ehrenamtlichen prägt. Dass es nicht leicht ist, Personen zu finden, die hierzu bereit sind, erscheint gut verständlich.

In der Pflege engagiert sich ein Viertel der Ehrenamtlichen bis zu 9 Stunden im Monat. Am anderen Ende der Skala findet sich ein Fünftel der Ehrenamtlichen mit einem zeitlichen Einsatz von 30 und mehr Stunden pro Monat.

Sehr deutlich ist der Unterschied zwischen den beiden kulturellen Teilbereichen. Nur 11% der Ehrenamtlichen in Museen, aber 41% derer in Bibliotheken engagiert sich auf niedrigem zeitlichen Niveau (bis zu 9 Stunden pro Monat). Diesen stehen ein Zehntel

der Ehrenamtlichen in Bibliotheken und ein gutes Drittel derer in Museen mit einem Engagement von 30 Stunden und mehr gegenüber.

Diese Zahlen dokumentieren weitgehend unterschiedliche Muster des ehrenamtlichen Engagements, die von einem überschaubaren Termin pro Woche bis zu einem zeitlichen Einsatz reichen, in dem die Einsatzstelle im Sportverein, im Museum, der Bibliothek oder dem Altenpflegeheim so etwas wie eine „zweite Heimat“ wird.

## 13. Soziodemographische Merkmale der befragten Haupt- und Ehrenamtlichen

Im folgenden Abschnitt stellen wir die befragten Ehren- und Hauptamtlichen nach ihrer soziodemographischen Struktur vor. Wir betrachten die Merkmale Alter, Geschlecht und beruflicher Bildungsabschluss. Dies gehört zunächst einmal mit gutem Grund zum Standardverfahren bei der Darstellung der Ergebnisse bei Befragungen von Personen.

In unserem Zusammenhang kommt ein spezifischer Aspekt hinzu: Meinungsverschiedenheiten und Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen können darin liegen, dass sie eben Haupt- und Ehrenamtliche sind und daher mit unterschiedlichen Motivationen und Erwartungen arbeiten. Diese Meinungsverschiedenheiten und Schwierigkeiten können darüber hinaus wie dargestellt aber auch darin begründet sein, dass hier ganz unterschiedliche Bevölkerungsgruppen mit unterschiedlichen Werthaltungen aufeinandertreffen.<sup>181</sup> Dies gilt es im folgenden Abschnitt zu untersuchen.

### 13.1 Altersstruktur

#### 13.1.1 Altersstruktur der Ehrenamtlichen

Die Grafik 13-1 auf der folgenden Seite zeigt, dass nur ein verschwindend kleiner Anteil der von uns befragten Ehrenamtlichen jung ist. Die Altersgruppe bis 40 Jahre stellt einen Anteil von nur 3% der Ehrenamtlichen in der Pflege bis hin zu 7% der Ehrenamtlichen im Sport.

Am anderen Ende der Altersverteilung zeigt sich, dass in Museen (62%) und in der Pflege (60%) die Mehrheit der befragten Ehrenamtlichen im Rentenalter ist. Deutlich jünger sind die Ehrenamtlichen in Bibliotheken und im Sport mit einem guten Drittel (36% und 33%) an befragten Ehrenamtlichen im Rentenalter.

Damit ist der Anteil der Ehrenamtlichen im Rentenalter selbst im „jüngsten“ Bereich, dem Sport, höher als der Anteil den Ehrenamtlichen im Rentenalter (über alle Bereiche hinweg), der im dritten Freiwilligensurvey ermittelt wurde. Dort liegt er bei 31%.<sup>182</sup>

Insgesamt sind die Profile der Altersgruppen in Sport und Bibliotheken einerseits sowie Museen und Pflege andererseits sehr ähnlich, ohne dass es dafür eine naheliegende Erklärung gäbe.

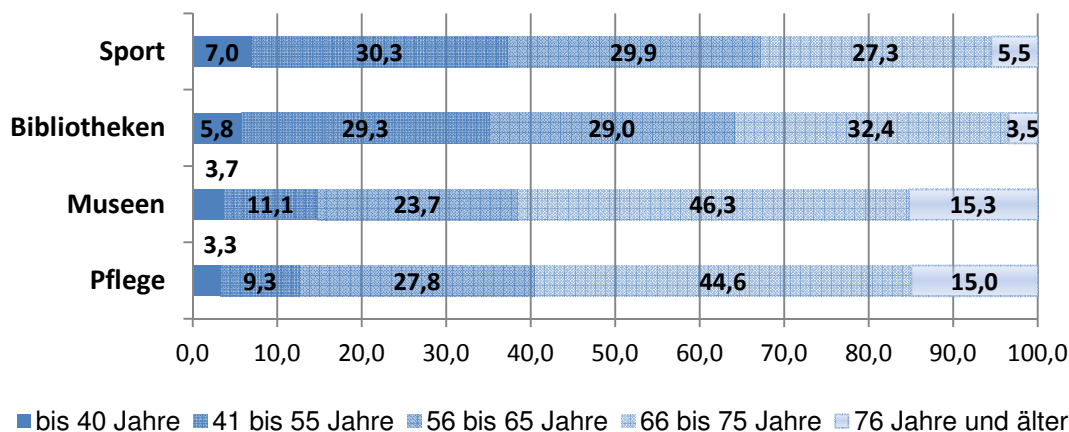
---

<sup>181</sup> Vgl. Abschnitt 8.4

<sup>182</sup> Eigene Auswertung mit dem Datensatz des Dritten Freiwilligensurvey.

**Grafik 13-1:****Altersstruktur der befragten Ehrenamtlichen in Altersklassen**

Pflege N=515, Museen N=190, Bibliotheken N=260, Sportvereine N=547



Die Daten zeigen deutlich, in wie hohem Maße das ehrenamtliche Engagement in den betrachteten Engagementfeldern auf Menschen in der nachberuflichen Phase basiert, die damit das Rückgrat des Ehrenamtes in den betrachteten Bereichen bilden. Eindrucksvoll ist weiterhin, dass das ehrenamtliche Engagement bis weit in den Bereich der Hochaltrigen hineinreicht. Die oder der älteste Befragte in der Pflege war 92 Jahre alt, im Museumsbereich waren es 89 Jahre, im Bibliotheksbereich 79 und im Sport 86 Jahre.

Die vorstehend dargestellte Altersstruktur allein zeichnet den Umfang des nachberuflichen Engagements noch nicht hinreichend deutlich nach, denn der Eintritt in das Rentenalter kann ja individuell wesentlich früher erfolgen und eben dies war in der Vergangenheit aufgrund von Vorruhestandsprogrammen in hohem Umfang der Fall.

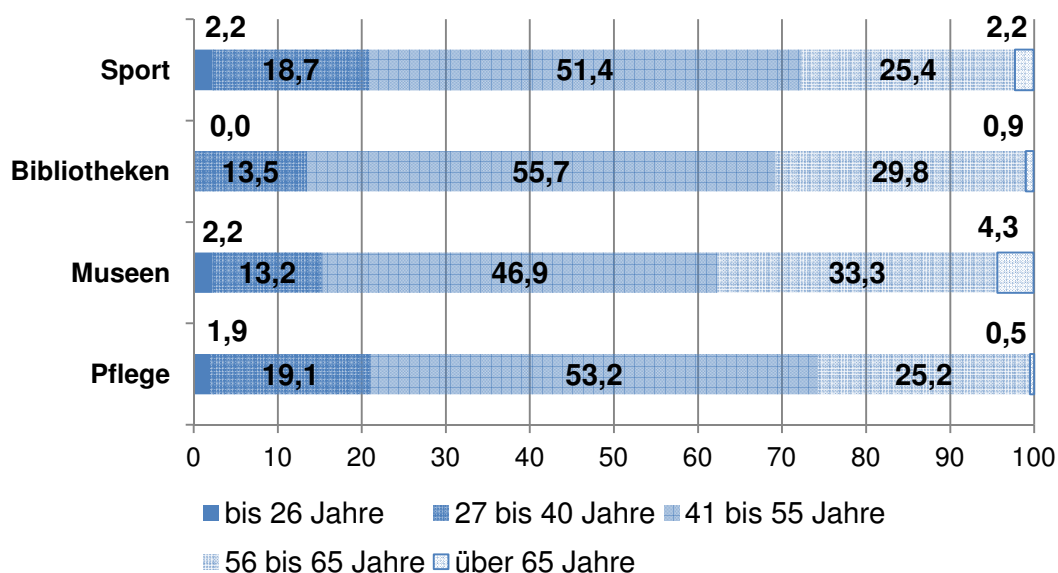
Wir haben unsere Interviewpartnerinnen und -partner auch gefragt, ob sie derzeit berufstätig sind. Dies trifft nur auf 13,8% der Ehrenamtlichen in der Pflege und auf 15,8% in Museen zu. Von den Ehrenamtlichen in Bibliotheken ist immerhin ein knappes Viertel (23,5%) berufstätig. Ganz anders im Sport: hier ist ziemlich genau die Hälfte der Ehrenamtlichen berufstätig (49,7%).

### 13.1.2 Altersstruktur der Hauptamtlichen

Die Grafik 13-2 auf der folgenden Seite zeigt zum Vergleich die Altersstruktur der Hauptamtlichen, wobei die Altersklassen anders gewählt wurden, weil naheliegender Weise mit einer hauptamtlichen Tätigkeit jenseits der Rentenaltersgrenze nur in Ausnahmefällen zu rechnen ist.

**Grafik 13-2:****Altersstruktur der befragten Hauptamtlichen in Altersklassen**

Pflege N=779, Museen N=228, Bibliotheken N=325, Sportvereine N=450



Es zeigt sich, dass die Altersunterschiede zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen wesentlich kleiner sind als sie sein könnten: Auch unter den Hauptamtlichen sind weniger als ein Fünftel jünger als 41 Jahre, darunter ist nur ein verschwindend kleiner Anteil an unter 27-jährigen. Mehr als die Hälfte der Hauptamtlichen gehört der Altersklasse zwischen 41 und 55 Jahren an.

Damit kann man in der Regel von einem durchschnittlichen Altersabstand zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen von einer Generation ausgehen, was eine geringere Unterschiedlichkeit der Haltungen und Sichtweisen mit sich bringt als wenn der durchschnittliche Altersabstand – was durchaus möglich gewesen wäre – zwei Generationen betragen würde.

Ein Altersabstand von zwei Generationen war und ist mit einiger Wahrscheinlichkeit dort zu beobachten, wo sich viele ältere Ehrenamtliche engagieren und hauptamtliche Strukturen neu aufgebaut oder erweitert werden, so dass die Einstellung von Berufsanfängerinnen und -anfängern eine naheliegende Option ist. Dies war z.B. oft der Fall in der Aufbauphase von Infrastruktureinrichtungen der Freiwilligenarbeit wie Seniorenbüros und Freiwilligenagenturen.

## 13.2 Geschlechterverteilung

### 13.2.1 Geschlechterverteilung bei den befragten Ehrenamtlichen

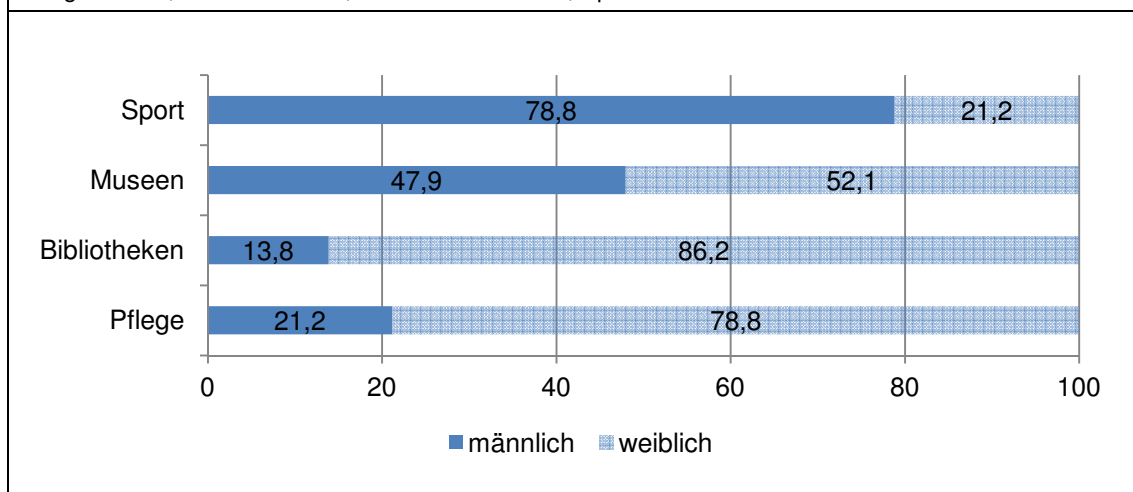
Die folgende Grafik 13-3 zeigt, dass lediglich im Bereich der Museen die Geschlechterverteilung – bei leichter Dominanz der Frauen – nahezu ausgeglichen ist. Am einseitigsten ist die Geschlechterverteilung im zweiten kulturellen Bereich, nämlich den Bibliotheken. Hier überwiegen mit 86,2% die Frauen sehr stark.

Mit 78,8% etwas weniger stark, aber dennoch klar ausgeprägt ist die Dominanz der Frauen unter den Ehrenamtlichen in der Pflege. Dem steht mit identischen Zahlen genau spiegelbildlich der Sport gegenüber, in dem die Männer mit 78,8% dominieren. Es gibt also klar männliche und ebenso klar weibliche Domänen im Ehrenamt.

Nach den Ergebnissen unserer explorativen Interviews gilt dies auf den zweiten Blick auch für die Museen: hier gibt es intern eine geschlechtsspezifische Differenzierung nach den Themenbereichen der Museen, so ist das Engagement in Technikmuseen nahezu ausschließlich männlich, das in Kunstmuseen hingegen überwiegend weiblich.

**Grafik 13-3: Geschlechterverteilung der befragten Ehrenamtlichen**

Pflege N=515, Museen N=190, Bibliotheken N=260, Sportvereine N=547



Bis auf die deutlichen Unterschiede zwischen den beiden kulturellen Teilbereichen sind diese Ergebnisse wenig überraschend. Sie bringen jedoch ein Problem hinsichtlich der Datenauswertung mit sich. Jede Frage wird von uns nach einer Grundauszählung auch geschlechtsspezifisch ausgewertet. Die jeweils kleine Gruppe der Frauen im Sport bzw. der Männer in der Pflege und in Bibliotheken senkt die Chancen, hier statistisch signifikante Unterschiede nachweisen zu können, deutlich. Wir werden überall dort, wo wir auf signifikante Unterschiede zwischen Männern und Frauen stoßen, hierauf eingehen.

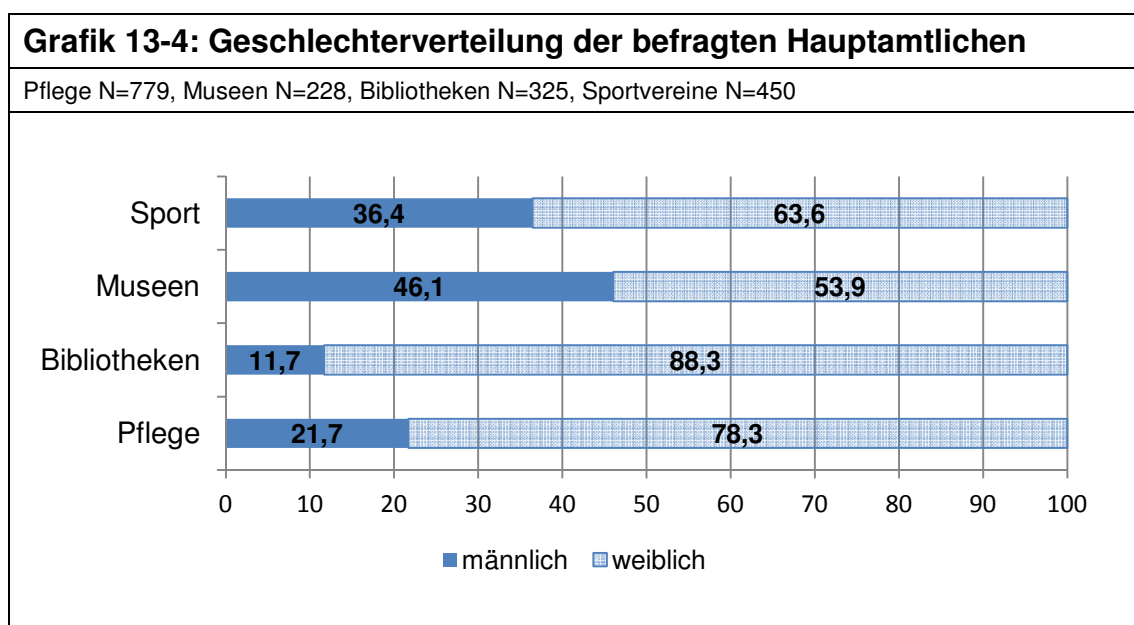


Ein Blick auf die Geschlechterverteilung unter den befragten Ehrenamtlichen im Sport in verschiedenen Altersgruppen signalisiert einen gewissen Wandel hin zu einer stärkeren Beteiligung von Frauen: In den Altersgruppen bis 55 Jahre ist die Dominanz der Männer etwas schwächer, in den Altersgruppen über 55 hingegen wird die Dominanz der Männer immer stärker: In der Altersgruppe über 75 ist das Verhältnis 9:1 zugunsten der Männer und das, obwohl es in dieser Altersgruppe in der Gesamtbevölkerung nahezu doppelt so viele Frauen wie Männer gibt.<sup>183</sup>

### 13.2.2 Geschlechterverteilung bei den befragten Hauptamtlichen

Wie die folgende Grafik 13-4 im Vergleich zur vorstehenden Grafik 13-3 zeigt, stimmt im Bereich der Einrichtungen die Geschlechterverteilung der Hauptamtlichen ziemlich genau mit der Geschlechterverteilung der Ehrenamtlichen überein.

Damit ist der Bereich der Bibliotheken einfach aufgrund der Geschlechterverteilung bei Haupt- und Ehrenamtlichen weitestgehend frei von Meinungsverschiedenheiten und anderen möglichen Problemzonen zwischen Männern und Frauen.



Anders im Sport: Hier dominieren auf hauptamtlicher Seite die Frauen. Eine Kreuztabelle mit den Funktionen der befragten Hauptamtlichen bestätigt die naheliegende Vermutung, dass insbesondere der Sekretariats- und Geschäftsbereich eine weibliche Domäne ist. In der Tat arbeiten hier zu 87% Frauen. Aber auch im Bereich Geschäftsführung (40%) und in anderen hauptamtlichen Funktionen (50%) arbeitet je-

<sup>183</sup> Der Anteil der Männer an der deutschen Bevölkerung über 75 im Jahre 2013 betrug 37,99% (Eigene Berechnung mit Hilfe von Daten des Statistischen Bundesamtes, <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2013&v=2>, abgerufen am 12.5.2015)

weils ein Anteil von Frauen, der wesentlich höher ist als der Anteil der Frauen unter den Leitungsehrenamtlichen.

Wenn es also - worüber wir allerdings keine Daten haben – auch geschlechtsspezifische Meinungsunterschiede und Orientierungen in Sportvereinen geben sollte, so belasten diese Unterschiede die Beziehungen zwischen den Haupt- und Ehrenamtlichen dort. Die Vermutung, dass dies so ist, liegt nahe, denn es gibt bekanntermaßen geschlechtsspezifische Präferenzen für bestimmte Sportarten, die sich auf die Zusammenarbeit von Männern und Frauen in Sportvereinen auswirken können.

## **13.3 Bildungshintergrund**

### **13.3.1 Bildungshintergrund der Ehrenamtlichen**

Als Indikator für den Bildungshintergrund der befragten Ehrenamtlichen haben wir den höchsten beruflichen Bildungsabschluss herangezogen.

Zum Vergleich sei zunächst auf die Verteilung beruflicher Bildungsabschlüsse in der Gesamtbevölkerung verwiesen: Der Datenreport 2013 weist einen Anteil von 14,9% an Fachhochschul- und Hochschulabschlüssen aus.<sup>184</sup>

Es zeigt sich, dass sich die Bildungshintergründe von Bereich zu Bereich stark unterscheiden. „Nur“ 17,6% der Ehrenamtlichen in der Pflege haben einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss, aber auch hier ist dies ein höherer Anteil als in der Gesamtbevölkerung. Wenn man die Altersstruktur der Ehrenamtlichen in der Pflege einbezieht, so zeigt sich dieser Bildungsabstand noch deutlicher, denn der Anteil der Personen mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss in der Bevölkerung ab 60 Jahren liegt mit 10,7% wesentlich niedriger.

Damit kann festgestellt werden, dass in allen untersuchten Bereichen das Bildungsniveau deutlich höher ist als in der Gesamtbevölkerung. Bei den Ehrenamtlichen in Bibliotheken hat bereits mehr als ein Drittel, nämlich 37,5% der Befragten Ehrenamtlichen einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss. Mit mehr als der Hälfte (53,8%) Ehrenamtlichen mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss entspricht das Ehrenamt in Museen wesentlich ausgeprägter als das in den Bibliotheken dem Bild vom Engagement des Bildungsbürgertums im Kulturbereich.

Eine Überraschung ist der Bildungshintergrund der befragten Ehrenamtlichen in den Sportvereinen, von denen 62,1% und damit der höchste Anteil von allen untersuchten Bereichen einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss hat. Zumindest in Bezug auf größere Vereine mit hauptamtlichem Personal trifft das Bild vom „hemdsärmeligen“ Vereinsvorstand ohne höhere formale Bildung definitiv nicht zu.

---

<sup>184</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2013 S. 90

Wir haben überprüft, ob ein Zusammenhang zwischen Vereinsgröße und „Akademisierung“ der Vereinsverantwortlichen besteht. Dies ist nicht der Fall: der Anteil der Befragten mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss ist in den ganz großen Vereinen mit mehr als 3.500 Mitgliedern nur unwesentlich höher als in den Vereinen mit 1.200 bis 1.500 Mitgliedern.

### 13.3.2 Bildungshintergrund der Hauptamtlichen

Der Bildungshintergrund der Hauptamtlichen in Einrichtungen weist einen hohen Akademisierungsgrad auf, der von 64,1% Befragten mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss in der Pflege über 70,8% in Bibliotheken bis hin zu 85,1 in Museen reicht.

Entsprechend den Hierarchieverhältnissen und dem hohen Anteil von Hauptamtlichen im Sekretariats- und Geschäftsstellenbereich ist der Anteil der Hauptamtlichen in Sportvereinen mit 39,3% wesentlich niedriger als der bei den Ehrenamtlichen. Betrachtet man nur die Hauptamtlichen, die im Geschäftsbereich tätig sind, so ist der Anteil von Fachhochschul- und Hochschulabsolventen dort mit 59,9% annähernd genauso hoch wie bei den (Leitungs-)ehrenamtlichen.

Reibungsflächen in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen aufgrund unterschiedlicher Bildungshintergründe sind damit allenfalls in einem gewissen Umfang in der Pflege zu erwarten, ansonsten passen die Bildungshintergründe von Haupt- und Ehrenamtlichen gut zueinander.

Allerdings darf die Gesamtbetrachtung nicht darüber hinwegtäuschen, dass es im Einzelfall auch andere Konstellationen gibt:

*„Unser erster Vorsitzender ist Schlosser und da hat er natürlich keine Personalführung gelernt. Jetzt ist er wohl auch zu alt dazu. Da müsste sich dringend etwas ändern.“<sup>185</sup>*

Wir wissen, dass es in vielen Vereinen derselben Größenklasse wie die befragten Sportvereine keine hauptamtliche Mitarbeit gibt.<sup>186</sup> Es konnte sein, dass der Bildungsgrad von Vereinsvorständen und die Wahrscheinlichkeit, dass ein Verein den Schritt in die Verberuflichung macht, zusammenhängen.

---

<sup>185</sup> Kommentar eines Hauptamtlichen in einem Sportverein auf die offene Nachfrage zur Frage nach Verbesserungsmöglichkeiten in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen (vgl. Abschnitt 21.2).

<sup>186</sup> Vgl. Abschnitt 12.2

## 14. Funktionen und Tätigkeiten von Haupt- und Ehrenamtlichen

Im folgenden Abschnitt stellen wir die Ergebnisse zu den Funktionen und Tätigkeiten von Haupt- und Ehrenamtlichen dar. Wir beginnen mit dem hauptamtlich dominierten Kontext der Einrichtungen und untersuchen hier zunächst das Spektrum der Tätigkeiten, an denen Ehrenamtliche beteiligt sind. Dann wenden wir uns der Frage zu, wie in Einrichtungen die Funktion „Freiwilligenmanagement“ verankert ist.

Für die Sportvereine haben wir dann die Perspektive umgekehrt, d.h. nach den Tätigkeitsbereichen von Hauptamtlichen in einem ehrenamtlich dominierten Kontext gefragt.

### 14.1 Welche Tätigkeiten in der Einrichtung werden von Ehrenamtlichen übernommen?

Wir haben weiter oben dargelegt, dass die Abgrenzung der Aufgaben und Tätigkeiten von Haupt- und Ehrenamtlichen von essentieller Bedeutung ist, wenn man eine Arbeitsmarktneutralität des ehrenamtlichen Engagements nicht nur sicherstellen, sondern auch nach außen hin dokumentieren will.<sup>187</sup>

Dies gilt allerdings nur für Einrichtungen, also hauptamtlich dominierte Kontexte, in denen Hauptamtliche das „Kerngeschäft“ erledigen und Ehrenamtliche dazukommen. In ehrenamtlich betriebenen Vereinen hingegen stellt sich die Frage der Arbeitsmarktneutralität nicht in dieser Form.<sup>188</sup>

Abgrenzung lässt sich dadurch sicherstellen, dass Ehrenamtliche etwas anderes tun als Hauptamtliche und wenn das, was sie tun, ergänzend und bereichernd zu dem ist, was Hauptamtliche tun, dann ist auch das Kriterium der Zusätzlichkeit erfüllt. Salopp ausgedrückt sind in Einrichtungen die Hauptamtlichen für die Pflicht und die Ehrenamtlichen für die Kür zuständig.

*„Die Aufgaben, mit denen ehrenamtlich Tätige betraut sind, sollten sich von denen der Hauptamtlichen unterscheiden, eine Überlappung der Aufgabenbereiche ist, soweit möglich, zu vermeiden. [...] Dieser Schritt wirkt auch der Angst vor der Substitution Festangestellter durch ehrenamtlich Tätige entgegen. Gleichzeitig wird den ehrenamtlich Tätigen durch einen eigenen Tätigkeitsbereich die Möglichkeit gegeben, Expertinnen zu werden.“<sup>189</sup>*

*„In Zeiten leerer Kassen besteht die Gefahr, hauptamtliche Arbeit durch Ehrenamt oder niedrig entlohnte Freiwilligendienst zu ersetzen. Ehrenamt ist kein Lü-*

---

<sup>187</sup> vgl. Abschnitt 7.1.1

<sup>188</sup> vgl. Abschnitt 14.3

<sup>189</sup> Deutscher Bibliotheksverband 2011 S. 19

*ckenbüßer und auch kein Ersatz für Hauptamt, sondern seiner ‚Eigenart‘ nach immer ein ‚Mehr‘, das den Klientinnen und Klienten zur Verfügung steht. (...) Das Ehrenamt erweitert und unterstützt die Qualität hauptamtlicher Arbeit. Dazu ist es unerlässlich, die Einsatzgebiete von hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu definieren und voneinander abzugrenzen.“<sup>190</sup>*

*„Freiwilligenarbeit ist das Sahnehäubchen auf der leckeren Torte der hauptamtlichen Arbeit!“<sup>191</sup>*

Die vorstehenden Zitate stehen stellvertretend für viele, die sich in Handbüchern und Leitlinien zum Ehrenamt finden. Um festzustellen, inwieweit das Strukturprinzip der Abgrenzung ehrenamtlicher von hauptamtlicher Arbeit in der Praxis umgesetzt wird, haben wir ausführlich erfasst, was die Ehrenamtlichen in Einrichtungen tun und an welchen Aufgabenbereichen sie beteiligt sind.

Zunächst haben wir ehrenamtliche Tätigkeitsbereiche, die uns in unseren explorativen Interviews genannt wurden oder die wir bei unseren Recherchen auf Einrichtungs- oder Trägerwebsites sowie in der Literatur gefunden haben, zusammengetragen und kategorisiert. Bei der Kategorisierung wurde so weit wie möglich darauf geachtet, dass die Kategorien bereichsübergreifend verwendet werden konnten. Bei einzelnen Kategorien, die bereichsspezifisch wichtig waren, aber keine sinnvolle Entsprechung in anderen Bereichen fanden, war dies nicht möglich, z.B. bei der Kategorie Hospizarbeit /Sterbebegleitung in der Pflege.

Auf diese Weise entstand eine Liste von bis zu 21 ehrenamtlichen Tätigkeitsbereichen. Für jeden Tätigkeitsbereich haben wir gefragt, ob dieser ausschließlich ehrenamtlich, teilweise ehrenamtlich oder nicht ehrenamtlich bearbeitet wird.

Es muss darauf hingewiesen werden, dass die Perspektive die der ehrenamtlichen Beteiligung an der Aufgabenerfüllung ist und nicht die einer vollständigen Erfassung aller Tätigkeitsbereiche in den Einrichtungen. Jenseits der Tätigkeitsbereiche auf den Listen gibt es weitere Tätigkeitsbereiche, die rein hauptamtlich wahrgenommen werden.

Die vollständige Abdeckung des Spektrums ehrenamtlichen Engagements wurde überprüft durch eine offene Nachfrage, in der die Befragten gebeten wurden, Bereiche ehrenamtlicher Mitarbeit zu nennen, die in der Liste nicht enthalten waren. Hier gab es zwar eine Vielzahl von Nennungen, die weitaus überwiegend den Charakter von Konkretisierungen der Tätigkeitsbereiche hatten, die in der Liste bereits enthalten waren.<sup>192</sup>

---

<sup>190</sup> Caritas Stadtverband Köln 2013 S.5

<sup>191</sup> Kegel o.J. 2001

<sup>192</sup> Z.B. „Hundebesuchsdienst“ als Konkretisierung von „Betreuung von Einzelpersonen“

### 14.1.1 Ehrenamtliche Tätigkeitsbereiche in der Pflege

Die Grafik 14-1 auf der folgenden Seite zeigt zunächst die Ergebnisse für den Bereich Pflege. Abgetragen sind die Anteile der Einrichtungen, in denen die jeweilige Aufgabe ausschließlich oder teilweise ehrenamtlich erledigt wird.

Die nicht ausgewiesene fehlende Spanne zu 100% entfällt auf eine ausschließlich hauptamtliche Erledigung der Aufgabe.<sup>193</sup> Die Ergebnisse sind auf zwei Ebenen zu interpretieren, nämlich zunächst im Gesamtbild und dann in Bezug auf die einzelnen enthaltenen Tätigkeiten.

Wenn eine Einrichtung bemüht ist, Haupt- und ehrenamtliche Arbeit klar voneinander abzugrenzen, so sollte sich dies darin zeigen, dass es Tätigkeitsbereiche gibt, die ausschließlich in ehrenamtlicher Hand liegen. Ist dies nicht der Fall, so arbeiten sowohl Haupt- als auch Ehrenamtliche in denselben Tätigkeitsbereichen. Damit ist ein Einfallstor für Konkurrenzbefürchtungen oder faktische Konkurrenz geöffnet.

Im Gesamtbild kann festgestellt werden, dass eine ausschließlich ehrenamtliche Erledigung von Aufgaben in den meisten Bereichen kaum eine Rolle spielt. Die Spitzenposition nimmt hier die „Interessenvertretung in einem Heim- oder Bewohnerbeirat“ mit 14% ausschließlich ehrenamtlicher Erledigung ein, es folgen „Betreuung von Einzelpersonen“ mit 12%, „seelsorgerische Tätigkeiten“ und „Begleitung“ gleichauf mit je 10%, „Bewirtung“ mit 9% und „Hospizarbeit / Sterbebegleitung“ mit 8%.

Dem stehen über viele Bereiche hinweg hohe Prozentsätze von bis zu 86% gegenüber, in denen Haupt- und Ehrenamtliche sich die Arbeit teilen. Natürlich heißt dies noch nicht zwingend, dass eine klare Abgrenzung von Tätigkeiten nicht stattfindet. Diese lässt sich auch unterhalb der erfragten Tätigkeitsbereiche, also auf einer spezifischeren Ebene, vornehmen. Allerdings ist eine kleinteilige Abgrenzung in der alltäglichen Praxis nicht leicht durchzuhalten und nach außen schwerer darstellbar.

Weiterhin kann, wie wir weiter oben gezeigt haben, Abgrenzung auch anders als über die Zuweisung von Tätigkeiten erfolgen.<sup>194</sup>

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass in der Mehrheit der Tätigkeitsbereiche, in denen Ehrenamtliche aktiv sind, keine klare Abgrenzung von haupt- und ehrenamtlichen Tätigkeitsbereichen vorgenommen wird, sondern sowohl Haupt- als auch Ehrenamtliche beteiligt sind.

---

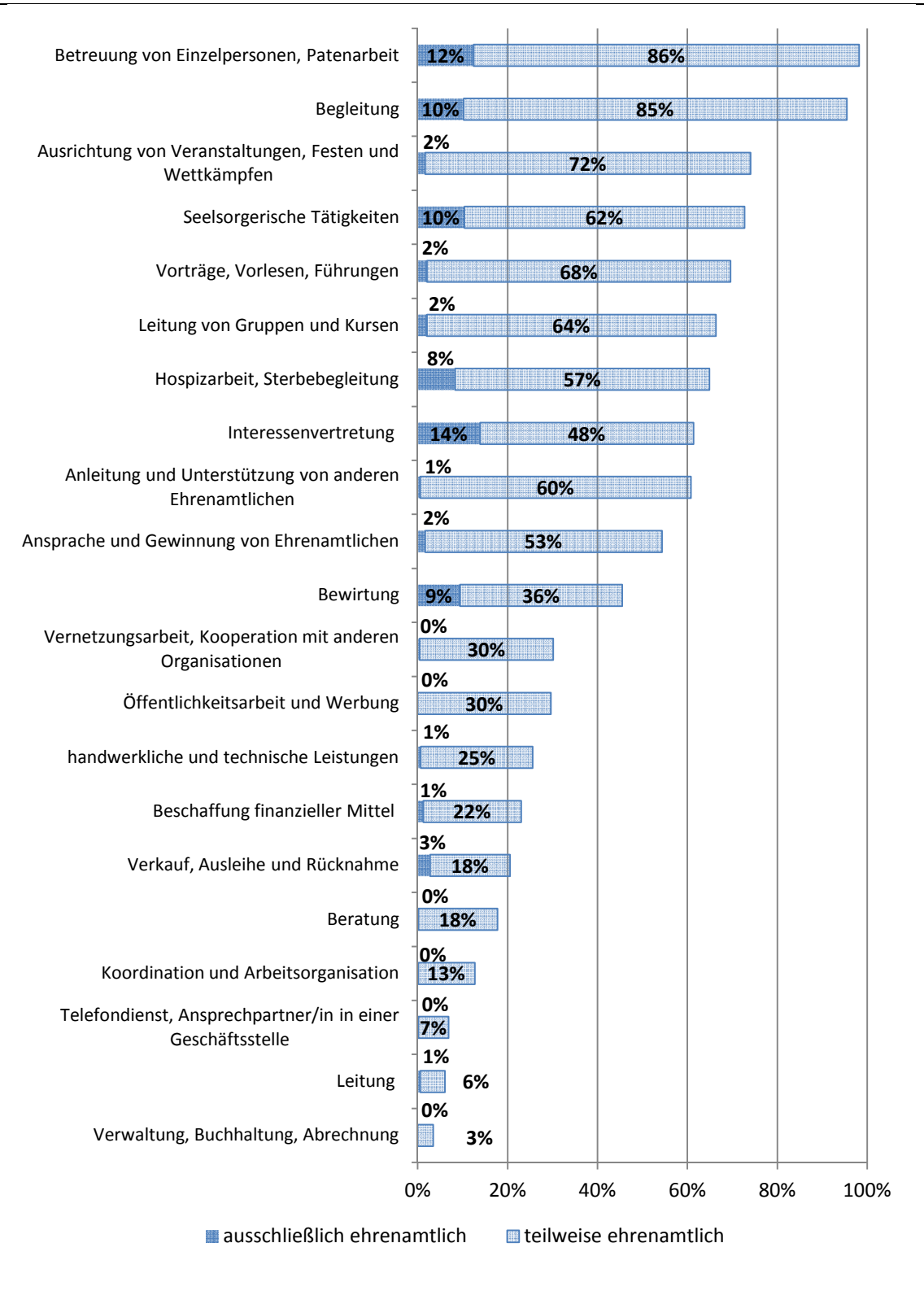
<sup>193</sup> Nicht in die Prozentuierung einbezogen wurden die Fälle, in denen angegeben wurde, dass die entsprechende Aufgabe in der Einrichtung nicht vorhanden sei. Dies war mit zwei Ausnahmen allerdings bei maximal 3% der Einrichtungen der Fall. Die beiden Ausnahmen sind „Bewirtung“ mit 7,4% und „Verkauf, Ausleihe oder Rücknahme“ mit 20,8%.

<sup>194</sup> Vgl. Abschnitt 10.

**Grafik 14-1: Bereiche ehrenamtlicher Mitarbeit in der stationären Pflege**

Frage: Welche Aufgaben werden in Ihrer Einrichtung durch Ehrenamtliche wahrgenommen? Bitte sagen Sie uns zu jeden der Tätigkeitsbereiche, ob diese Aufgaben ausschließlich, teilweise oder überhaupt nicht von Ehrenamtlichen wahrgenommen werden.

Antworten der Hauptamtlichen im Freiwilligenmanagement von Pflegeeinrichtungen N=779



Es gibt zwar den großen Bereich der Pflege im engeren Sinne, in dem Ehrenamt keine Rolle spielt, aber in den Feldern, in denen es ehrenamtliches Engagement gibt, gibt es meist gleichzeitig hauptamtliche Arbeit.

Was den Grad ehrenamtlicher Beteiligung in einzelnen Tätigkeitsbereichen betrifft, so dominieren hier mit der Betreuung von Einzelpersonen (z.B. in Form von Besuchsdiensten) und der Begleitung (z.B. in Form von Transfers innerhalb der Einrichtung, Spaziergängen im Park, Ausflügen oder zu externen Terminen) zwei auf Einzelpersonen bezogene Tätigkeitsbereiche.

Unter „seelsorgerische Tätigkeiten“ fallen die Vorbereitung von Gottesdiensten durch Dekoration, die musikalische Untermalung oder Lesung von Texten, aber auch die seelsorgerische Begleitung in den letzten Lebenstagen.<sup>195</sup>

Mit der Mitarbeit bei der Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen und Festen, Vorträgen sowie der Leitung von Gruppen und Kursen folgen dann Tätigkeitsbereiche im Feld der sozialen Betreuung.

In diesem Bereich sind von der Art der Tätigkeit her, also z.B. bei der Durchführung von Gruppenangeboten, haupt- und ehrenamtliche Tätigkeitsfelder kaum zu unterscheiden. Hauptamtliche in der sozialen Betreuung sind oft auch für die Organisation der ehrenamtlichen Arbeit zuständig.<sup>196</sup>

In zwei Dritteln der Einrichtungen sind Ehrenamtliche für die Hospizarbeit bzw. Sterbegleitung entweder ausschließlich zuständig oder daran beteiligt. Zwei Drittel sind ein hoher Anteil, dennoch liegen aktuelle Forschungsergebnisse vor, die die Frage nahelegen, warum in *nur* zwei Dritteln der Pflegeeinrichtungen Ehrenamtliche in diesem Bereich tätig sind und nicht in allen.

Die „Gießener Studie zu den Sterbebedingungen in der stationären Pflege“ kommt zu dem Ergebnis, dass Altenheimbewohnerinnen und –bewohner in ihren letzten Stunden oft alleingelassen werden.<sup>197</sup> Personalmangel und Überlastung bei den Hauptamtlichen sind hier eine wichtige Ursache – und eine Ausweitung des ehrenamtlichen Engagements könnte die Situation maßgeblich verbessern.

*„Besonders erfreulich ist die – auch aus der Not der professionellen Pflegekräfte geborene – Bereitschaft, auf Unterstützung von ehrenamtlichen Sterbegleitern[...] zurückzugreifen. [...] Ohne ihre entlastende Hilfe würde – wie uns einige Befragte versicherten – die Pflege und die besonders zeit- und personalintensive*

---

<sup>195</sup> Zum Konzept der ehrenamtlichen Seelsorge und insbesondere zur Abgrenzung gegenüber hauptamtlicher Seelsorge vgl. z.B.: Zentrum Seelsorge und Beratung der ev. Kirche in Hessen und Nassau 2007, S.6. Hier wird auch deutlich, dass es Überschneidungen mit dem Bereich der Hospizarbeit gibt.

<sup>196</sup> Vgl. Abschnitt 14.2.1 und Diakonisches Werk Rheinland /Evangelischer Verband für Altenarbeit Rheinland 2005 S. 10f.

<sup>197</sup> Vgl. George 2014 S. 153ff.



*Sterbebegleitung zusammenbrechen. Die Pflege der Beziehungen zu den ehrenamtlichen Helfern und den hauptamtlichen Begleitern der Sterbebegleiter und deren Förderung müsste allererste Priorität haben.*<sup>198</sup>

Zwei Antwortvorgaben beziehen sich explizit auf andere Ehrenamtliche: In 61% der Pflegeeinrichtungen arbeiten Ehrenamtliche im Bereich der Anleitung und Unterstützung von anderen Ehrenamtlichen mit, in 55% der Einrichtungen sind sie im Bereich der Ansprache und Gewinnung von Ehrenamtlichen aktiv.

Auch hier stellt sich die Frage, ob diese Anteile nicht höher sein sollten oder sein könnten. Mit Blick auf die von Hauptamtlichen befürchtete und oft auch real gegebene zusätzliche Belastung durch die Anleitung und Unterstützung von Ehrenamtlichen<sup>199</sup> sollten Möglichkeiten, diese Aufgaben teilweise an Ehrenamtliche zu übertragen, ausgeschöpft werden.<sup>200</sup>

Ähnliches gilt für die Ansprache und Gewinnung weiterer Ehrenamtlicher. Es ist ein gut abgesichertes Ergebnis, dass die Gewinnung von Ehrenamtlichen oft über persönliche Kontakte erfolgt.<sup>201</sup> Diese Ressource sollte systematisch genutzt werden.

In Kernbereichen des Arbeitsablaufes von Altenpflegeheimen wie dem Telefondienst oder der Verwaltung werden Ehrenamtliche erfreulicherweise nur sehr selten eingesetzt.

#### **14.1.2 Ehrenamtliche Tätigkeitsbereiche im Kulturbereich**

Die Grafik 14-2 auf der folgenden Seite zeigt, dass es im Museumsbereich ähnlich wie in der Pflege jeweils nur einen geringen Anteil von Einrichtungen gibt, in denen Aufgaben ausschließlich ehrenamtlich wahrgenommen werden. Relativ am häufigsten ist dies der Fall in der Bewirtung (also etwa beim Betrieb eines Museumscafés) mit 9% und im Verkauf (also einem Museumsshop) mit 8%.

Wiederum werden in den meisten Fällen die Aufgaben teilweise hauptamtlich und teilweise ehrenamtlich wahrgenommen. Anders als in der Pflege rangieren hier Unterstützung anderer Ehrenamtlicher sowie Ansprache und Gewinnung weiterer Ehrenamtlicher weit oben in der Rangfolge, obwohl die jeweiligen Prozentanteile nicht stark von denen in der Pflege abweichen.

---

<sup>198</sup> Brüll 2005 S. 33

<sup>199</sup> Vgl. Abschnitt 7.2

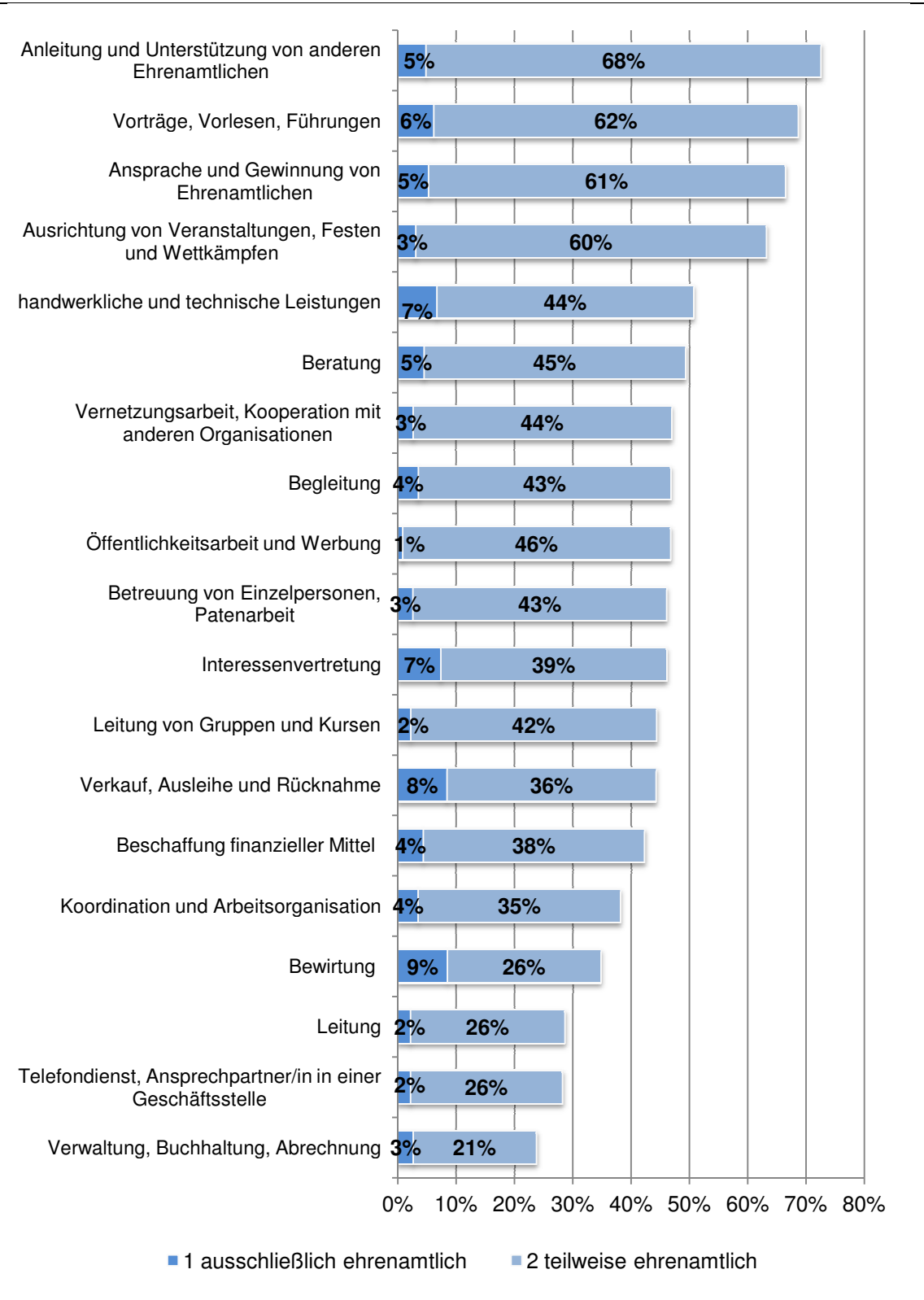
<sup>200</sup> Vgl. unter dem Gesichtspunkt der Partizipation auch Abschnitt 11.4

<sup>201</sup> Bei 44,9% der ehrenamtlich aktiven Befragten im Dritten Freiwilligensurvey kam ein Anstoß für das eigene Engagement „von Freunden oder Bekannten [...], die dort schon aktiv waren“ Frage B1-33, eigene Auswertung mit dem Datensatz des Dritten Freiwilligensurvey

**Grafik 14-2: Bereiche ehrenamtlicher Mitarbeit in Museen**

Frage: Welche Aufgaben werden in Ihrer Einrichtung durch Ehrenamtliche wahrgenommen? Bitte sagen Sie uns zu jeden der Tätigkeitsbereiche, ob diese Aufgaben ausschließlich, teilweise oder überhaupt nicht von Ehrenamtlichen wahrgenommen werden.

Antworten der Hauptamtlichen im Freiwilligenmanagement von Museen N=228



Von hoher Bedeutung im Kulturbereich sind diejenigen Tätigkeitsbereiche, die die Position eines Museums und damit auch die Beschäftigungsperspektiven der Hauptamtlichen in diesem Museum stärken und damit zur Zukunftssicherung beitragen. Ehrenamtliche tun dies, indem sie das Museum und seine Aktivitäten bekannter machen und damit Besucherinnen und Besucher anziehen, neue Kooperationen aufbauen und schließlich finanzielle Mittel einwerben.

*„Museumsfreunde werben neue Freunde: Wer will, kann für den Verein und das Museum werben. Dafür gibt es einen Arbeitskreis, dessen Mitglieder mit Infoständen in der Öffentlichkeit auf „ihr“ Museum aufmerksam machen, bei der Organisation von Museumsveranstaltungen mit anpacken, Werbemittel gestalten und verteilen.“<sup>202</sup>*

In knapp der Hälfte der Museen sind Ehrenamtliche an diesen Aufgaben beteiligt. Auch hier stellt sich die Frage, ob das ehrenamtliche Engagement in diesen Aufgabenbereichen nicht ausbauwürdig und ausbaufähig ist, hier aber nicht in erster Linie vor zum Zwecke der Reduzierung zusätzlicher Belastungen der Hauptamtlichen, sondern im Sinne eines Beitrages der Ehrenamtlichen zur nachhaltigen Zukunftssicherung der Einrichtung.

Auch in den Bibliotheken werden, wie die Grafik 14-3 auf der folgenden Seite zeigt, nur in einem geringen Anteil der Einrichtungen Aufgaben ausschließlich ehrenamtlich wahrgenommen. Dies sind mit 10% Vorleseangebote und mit 9% die Betreuung von Einzelpersonen, z.B. auch in einer Lesepatenschaft<sup>203</sup>. Interessant ist, dass mit ebenfalls 9% ausschließlich ehrenamtlicher Erledigung ein Bereich mit an der Spitze rangiert, der zum Kernaufgabengebiet einer Bibliothek gehört, nämlich Ausleihe und Rücknahme von Büchern und anderen Medien.

Wie dargestellt<sup>204</sup> unterscheidet sich das ehrenamtliche Engagement in Museen und Bibliotheken in zu vielen Hinsichten, als dass man die beiden für die Studie ausgewählten Teilbereiche im Engagementfeld Kultur „in einen Topf“ werfen könnte. Neben vielen Unterschieden haben beide Bereiche aber auch Gemeinsamkeiten. Wir stellen deswegen die Ergebnisse für Museen und Bibliotheken in der Grafik 14-4 auf der übernächsten Seite einander gegenüber. In dieser Grafik sind die Nennungen für „ausschließlich ehrenamtlich“ und „teilweise ehrenamtlich“ zusammengefasst.

---

<sup>202</sup> Webseite des Museums der Arbeit Hamburg, vgl. <http://www.museum-der-arbeit.de/de/ehrenamtliche-mitarbeit/bei-uns-kann-jeder-etwas-bewegen.htm#.VgWDBpf6g74>, abgerufen am 25.9.2015

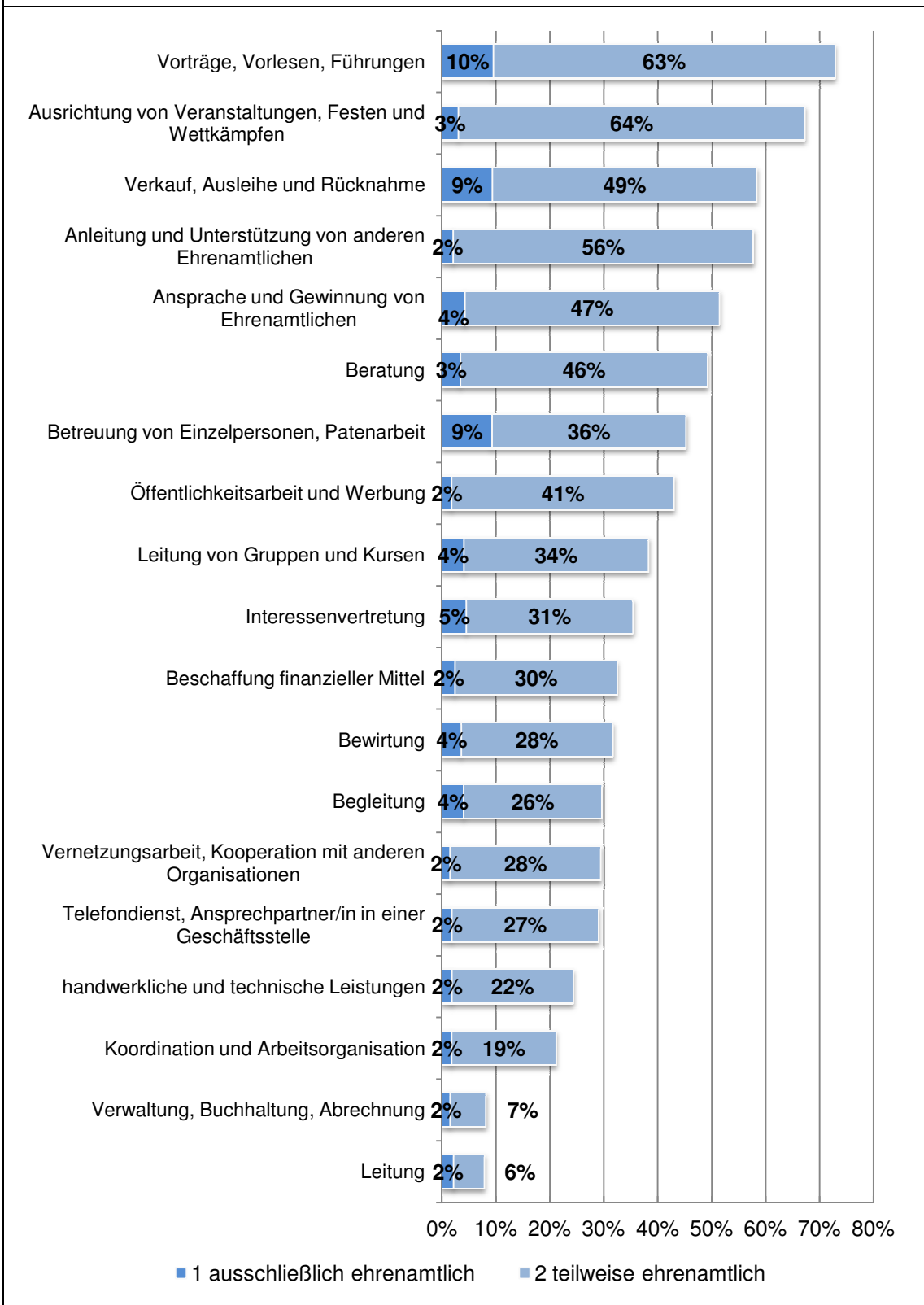
<sup>203</sup> Vgl. Hagen 2011 S. 180ff.

<sup>204</sup> Vgl. Abschnitt 4.3

**Grafik 14-3: Bereiche ehrenamtlicher Mitarbeit in Bibliotheken**

Frage: Welche Aufgaben werden in Ihrer Einrichtung durch Ehrenamtliche wahrgenommen? Bitte sagen Sie uns zu jeden der Tätigkeitsbereiche, ob diese Aufgaben ausschließlich, teilweise oder überhaupt nicht von Ehrenamtlichen wahrgenommen werden.

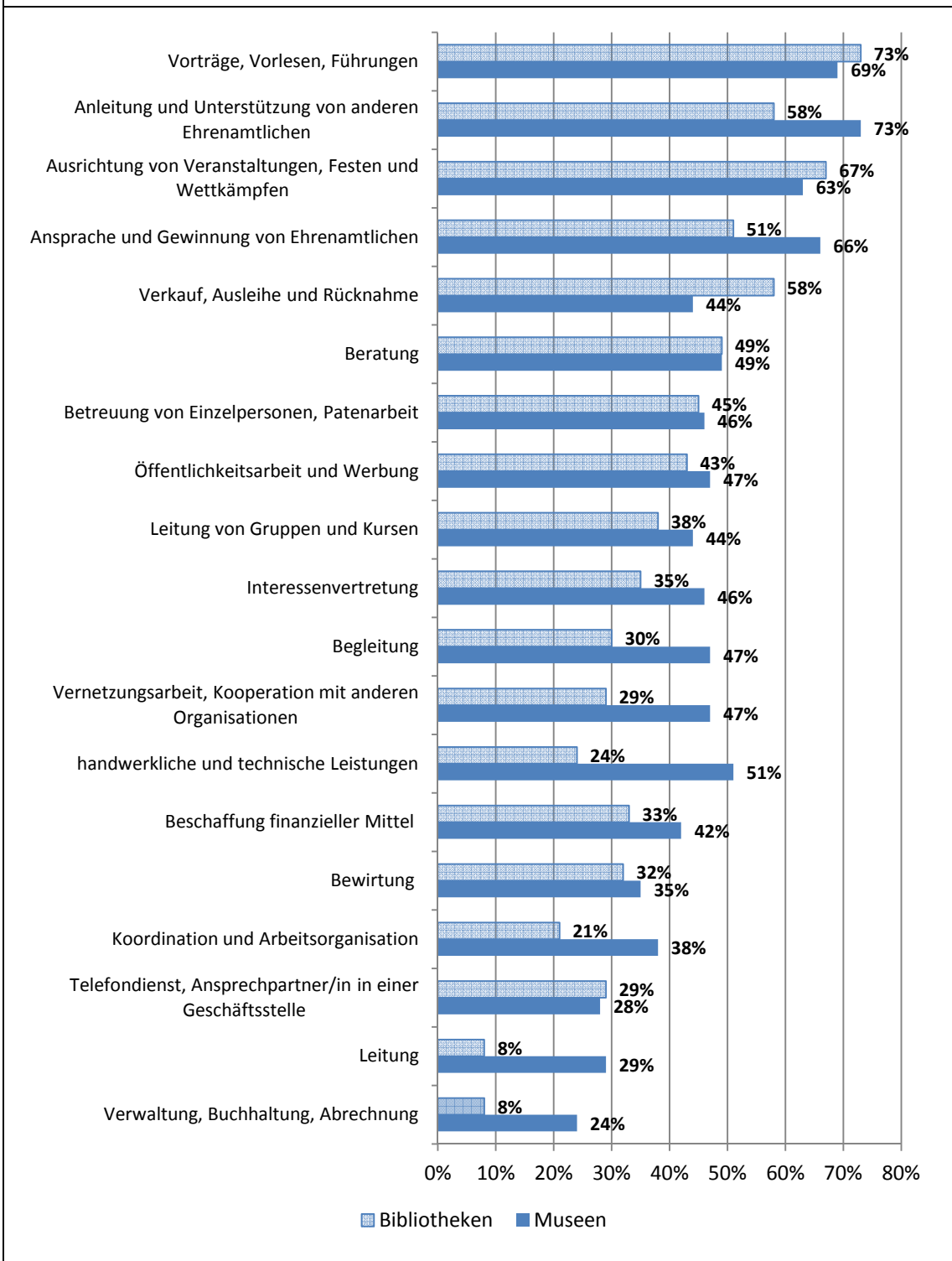
Antworten der Hauptamtlichen im Freiwilligenmanagement von Bibliotheken N=325



**Grafik 14-4: Bereiche ehrenamtlicher Mitarbeit in Museen und Bibliotheken**

Frage: Welche Aufgaben werden in Ihrer Einrichtung durch Ehrenamtliche wahrgenommen? Bitte sagen Sie uns zu jeden der Tätigkeitsbereiche, ob diese Aufgaben ausschließlich, teilweise oder überhaupt nicht von Ehrenamtlichen wahrgenommen werden.

Antworten der Hauptamtlichen im Freiwilligenmanagement von Museen N=228 und Bibliotheken N=325 im Vergleich



Wir haben darüber hinaus einen Durchschnittswert für die ehrenamtliche Beteiligung an der Wahrnehmung von Aufgaben über die abgefragten 19 Bereiche hinweg berechnet: Es zeigt sich, dass ehrenamtliche Mitarbeit in den Museen mit 47% im Durchschnitt der abgefragten Bereiche gegenüber 38% bei den Bibliotheken deutlich stärker verbreitet ist.

Hier kann man zunächst einen Zusammenhang mit der Tatsache vermuten, dass Ehrenamtliche in Museen in wesentlich höherem Maße (29% gegenüber 8%) an der Leitung beteiligt sind. Wesentlich infolge dessen sind sie ebenfalls wesentlich stärker in weitere zentrale Arbeitsbereiche wie die Arbeitsorganisation und Koordination, aber auch in Verwaltung und Buchhaltung involviert.

In deutlich mehr Museen als in Bibliotheken kümmern sich Ehrenamtliche auch um die Unterstützung anderer und die Gewinnung neuer Ehrenamtlicher, sie leisten in höherem Maße Vernetzungsarbeit und sind stärker an der Mittelbeschaffung beteiligt.

Damit sind Ehrenamtliche in Museen in wesentlich stärkerem Maße an zukunftsichernden Aufgabenfeldern beteiligt und tragen zu Ergebnissen bei, die auch den Hauptamtlichen in den Einrichtungen direkt zu Gute kommen.

*„Ich habe schon viel Kritik an dem gehört, was die Ehrenamtlichen machen und wie sie es machen. Was ich noch nicht gehört habe ist eine Kritik daran, dass Ehrenamtliche auch Geld für unser Haus heranschaffen. Davon ist man dann doch immer recht angetan.“<sup>205</sup>*

Es ist kein Grund erkennbar, der diese Unterschiede auf die Spezifika der Museen im Vergleich zu den Bibliotheken zurückführen könnte, vielmehr sind die Zukunftssicherung unter ungewissen finanziellen Rahmenbedingungen<sup>206</sup> und die Notwendigkeit der Verankerung der Einrichtungen in den jeweiligen Kommunen wichtige gemeinsame Aufgaben.

## **14.2 Freiwilligenmanagement und andere Funktionen der befragten Hauptamtlichen in Einrichtungen**

Das Freiwilligenmanagement, das die Rahmenbedingungen der ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen wesentlich mit gestaltet, ist im Zusammenhang unserer Studie eine zentrale Instanz. Es ist in vielfältiger Weise mit der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen befasst.

---

<sup>205</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Interview mit einem ehrenamtlichen Koordinator zwischen einem Museum und dessen Freundeskreis.

<sup>206</sup> Aufgrund der Tatsache, dass die Finanzierung vielfach in Form einer freiwilligen kommunalen Leistung erfolgt

Je zentraler Freiwilligenmanagement im Aufgabenspektrum der Personen ist, die damit betraut sind, und je mehr Freiwilligenmanagerinnen und Freiwilligenmanager sich dieser Aufgabe (im Vergleich zu ihren übrigen Aufgaben) verpflichtet fühlen, desto eher ist die Tendenz zu beobachten, dass sie in eine Zwischenposition zwischen den Ehrenamtlichen, für die sie sich engagieren, und den Hauptamtlichen, zu denen sie vom Erwerbsstatus her natürlich gehören, geraten.

Positiv bedeutet dies, Mittler zwischen beiden Gruppen und ihren Positionen sein zu können, negativ kann es sein, das Freiwilligenmanagerinnen und –manager das Gefühl haben, sich auf einem Platz „zwischen den Stühlen“ zu befinden.

Ab welchem Grad von Verpflichtung für oder Hinwendung zu dieser Aufgabe man von Freiwilligenmanagement in einem engeren Sinne sprechen kann ist schwer zu beurteilen. Wir gehen davon aus, dass man nur in einem Teil der von uns untersuchten Organisationen von einem Freiwilligenmanagement im engeren Sinne sprechen kann und es auch oft den Fall gibt, dass das „Freiwilligenmanagement“ einfach eine Person ist, an die die Ehrenamtlichen sich wenden können – wenn es denn sein muss.

Freiwilligenmanagement in einem professionellen Sinne ist eine mittlerweile eine recht klar definierte Funktion. Definiert wird diese einerseits durch die wissenschaftliche Literatur und andererseits durch eine Vielzahl von Konzepten, Praxishilfen und Handlungsleitfäden von Verbänden, Trägern und einzelnen Einrichtungen.

Es gibt im Einzelfall durchaus Abweichungen in den Empfehlungen zum Freiwilligenmanagement, aber insgesamt kann man von einem „Kernkonsens“ darüber ausgehen, wie Freiwilligenmanagement betrieben werden sollte und welche Rahmenbedingungen dafür gegeben sein müssen.

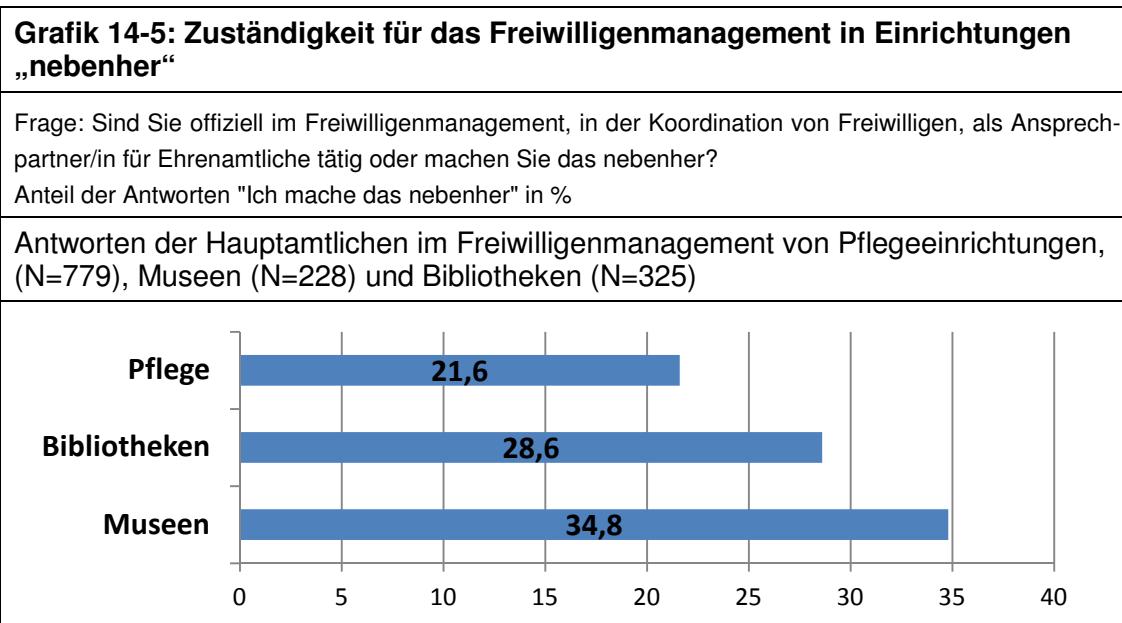
Es stellt sich die Frage, wie gut diese Funktion in der Praxis erfüllt wird. Im Folgenden tragen wir unsere Ergebnisse zu diesem Punkt zusammen. Wie dargestellt haben wir in Pflegeeinrichtungen, Museen und Bibliotheken eine Person befragt, die für ehrenamtliches Engagement zuständig ist, weil nur solche Personen und Auskunft über die Strukturen der ehrenamtlichen Mitarbeit in der Einrichtung geben konnten.<sup>207</sup> Die befragten Hauptamtlichen gehören also zum (bzw. in den meisten Fällen: sind in Person das) Freiwilligenmanagement der Einrichtung.

Wir haben die Funktionen der befragten Hauptamtlichen mit der ersten Frage des Interviews erfasst, einer offenen Frage, in der die Gesprächspartnerinnen und –partner gebeten wurden, bis zu drei Funktionen zu nennen, die sie hauptamtlich in der Einrichtung wahrnehmen. Diese Nennungen wurden anschließend codiert. Die Ergebnisse hierzu werden weiter unten bereichsspezifisch dargestellt.

---

<sup>207</sup> Vgl. Abschnitt 5.2

Nicht alle Zuständigen für Freiwilligenmanagement oder Ehrenamtskoordination haben diese Funktion offiziell inne, sondern ein Viertel bis ein Drittel der Befragten erfüllt diese Aufgabe „nebenher“.



Wir haben wie dargestellt ausschließlich Einrichtungen in die Untersuchung einbezogen, in denen mindestens 5 Ehrenamtliche regelmäßig mitarbeiten<sup>208</sup>, weil unter diesem Niveau die Basis für eine konzeptionell fundierte Regelung der Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu schmal ist. Jenseits dieser Untergrenze erscheint es naheliegend, dass eine offizielle Zuständigkeit für Freiwilligenmanagement umso eher gegeben ist, je mehr Freiwillige in der Einrichtung arbeiten. Dies trifft zwar in der Tendenz zu, ist aber von Bereich zu Bereich unterschiedlich ausgeprägt, wie die Grafik 14-6 auf der folgenden Seite zeigt.

In der Pflege zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Zahl der Ehrenamtlichen in der Einrichtung und dem Anteil der Einrichtungen, in denen Freiwilligenmanagement „nebenher“ erledigt wird, in den Museen ist dieser Zusammenhang, wenn auch weniger deutlich, ebenfalls zu erkennen, während er in Bibliotheken nicht vorhanden ist.

Auch in der Gruppe der Einrichtungen mit mehr als 50 Ehrenamtlichen, in der man wegen des Umfangs der Aufgabe durchweg ein offiziell etabliertes Freiwilligenmanagement erwarten sollte, wird in stationären Pflegeeinrichtungen in 8,2% der Fälle Freiwilligenmanagement noch immer „nebenher“ erledigt. In Museen und Bibliotheken ist dies sogar in rund einem Viertel der Einrichtungen der Fall.

<sup>208</sup> Vgl. Abschnitt 5.3

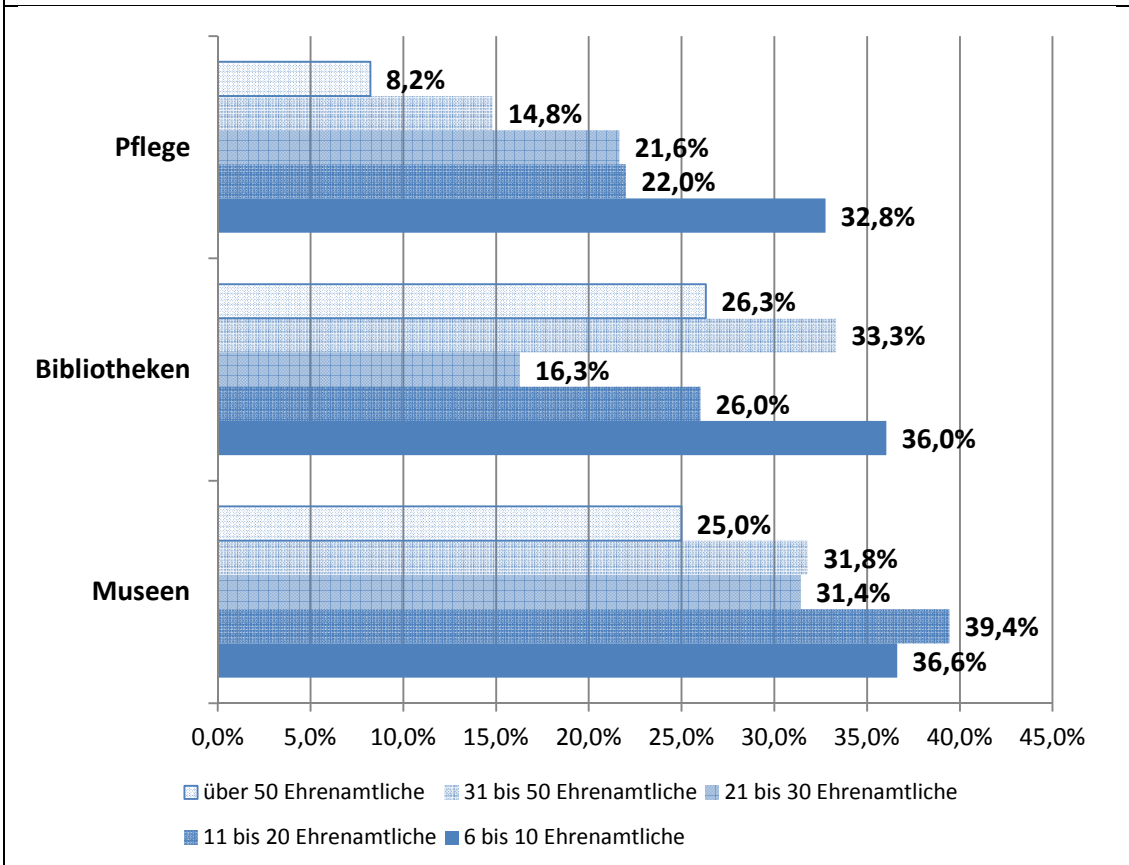


**Grafik 14-6: Zuständigkeit für das Freiwilligenmanagement in Einrichtungen „nebenher“ nach Zahl der Ehrenamtlichen in der Einrichtung**

Frage: Sind Sie offiziell im Freiwilligenmanagement, in der Koordination von Freiwilligen, als Ansprechpartner/in für Ehrenamtliche tätig oder machen Sie das nebenher?

Anteil der Antworten "Ich mache das nebenher" in %

Antworten der Hauptamtlichen im Freiwilligenmanagement von Pflegeeinrichtungen, (N=779), Museen (N=228) und Bibliotheken (N=325)



Auch dann, wenn das Freiwilligenmanagement zu den offiziellen Aufgaben der befragten Person gehört, ist es in der überwältigenden Mehrheit der Fälle eine Funktion, die neben anderen Funktionen wahrgenommen wird, d.h. auch große Einrichtungen haben meist keine Hauptamtlichen, die ausschließlich für Freiwilligenmanagement zuständig sind.

Damit gerät die Funktion Freiwilligenmanagement in Konkurrenz zu anderen Aufgaben und diese Konkurrenz sieht anders aus, wenn es sich um die Einrichtungsleitung, jemanden aus dem mittleren Management oder um eine Person mit einer anderen Funktion handelt, die das Freiwilligenmanagement mit übernimmt.

Für eine angemessene Interpretation der Ergebnisse ist es von Bedeutung, den genauen Gang der Gesprächsführung nachzuzeichnen: Vor dem eigentlichen Interview wurde die Kontaktperson, also die Person, die in der Einrichtung den Anruf unseres Feldinstituts annahm, nach der Person in der Einrichtung gefragt, die für Freiwilligen-

management oder Ehrenamtskoordination zuständig ist bzw. als Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner für Freiwillige fungiert.

Es wurde um telefonische Verbindung mit dieser Person gebeten bzw., wenn dies nicht möglich war, Name und Telefonnummer für eine spätere Kontaktaufnahme notiert. Konnte die genannte Person erreicht werden, wurde das eigentliche Interview mit der Frage begonnen, welche Funktionen die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner hauptamtlich in der Einrichtung wahrnimmt.

Diese Funktionen wurden in offener Form erfragt von den Interviewerinnen und Interviewern notiert. Es wurden die drei wichtigsten Funktionen erfragt. Erst *nach* der Erfassung der Funktionen wurde in einer weiteren Frage nach der Zuständigkeit für Freiwilligenmanagement oder Ehrenamtskoordination gefragt und das Interview abgebrochen, wenn diese Zuständigkeit verneint wurde.

Da außer der Einrichtungsleitung die Funktionen der Hauptamtlichen von Bereich zu Bereich verschieden sind, werden wir die Anbindung des Freiwilligenmanagements an andere Funktionen bereichsspezifisch untersuchen.

#### **14.2.1 Anbindung des Freiwilligenmanagements in der Pflege**

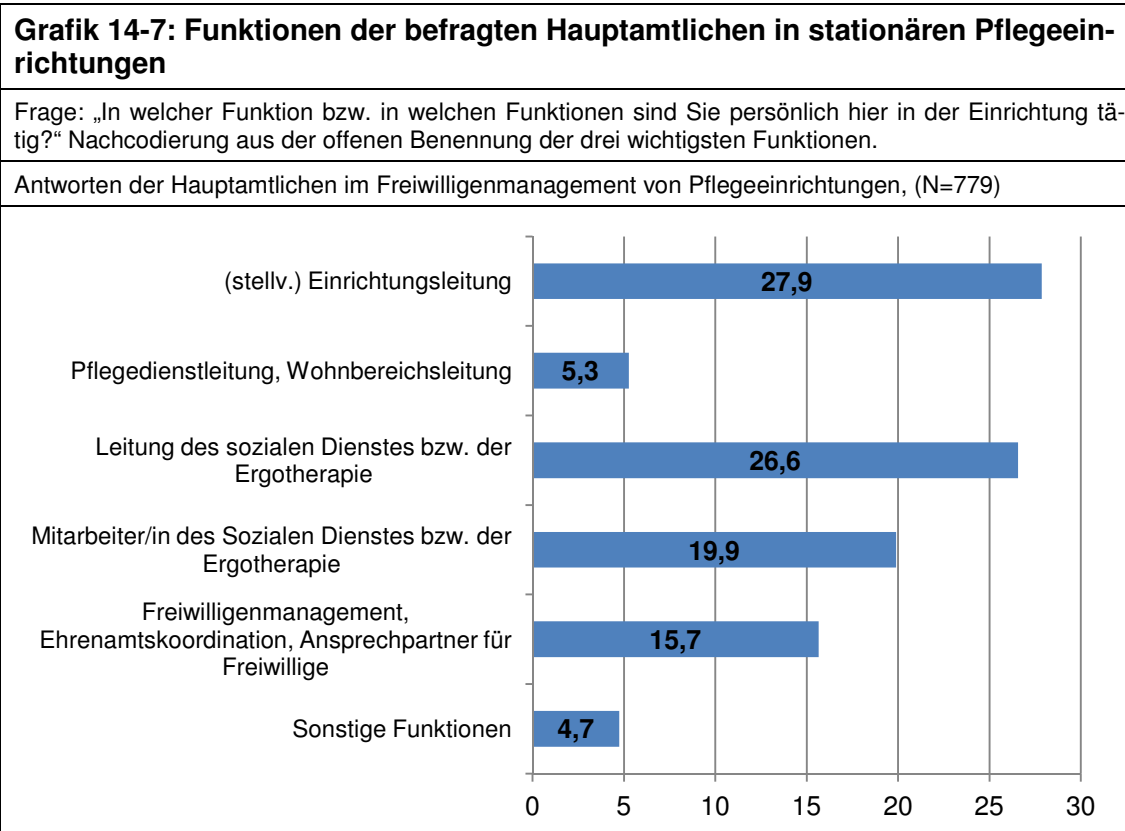
Die Grafik 14-7 auf der folgenden Seite zeigt die Ergebnisse der Codierung der offenen Nennungen zu den Funktionen der Hauptamtlichen in der Pflege. Hier konnte fast durchgehend eine Hauptfunktion identifiziert werden, so dass auf eine Mehrfachcodierung verzichtet werden konnte und die Angaben sich zu 100% addieren.

In 28% der Fälle wurden die Interviews mit Leiterinnen oder Leitern der Pflegeeinrichtungen oder deren Stellvertretungen geführt. Es ist ebenso gängig wie formal korrekt, dass immer dann, wenn jemand mit der oder dem Zuständigen für eine bestimmte Funktion sprechen möchte und diese Zuständigkeit nicht explizit existiert oder nicht bekannt ist, an die Leitung verwiesen wird. Die Leitung kann diese Zuordnung korrigieren, aber wenn sie dies nicht tun kann, ist die Leiterin oder der Leiter per Definition zuständig, weil die Leitung für alles zuständig ist, was von ihr nicht delegiert wurde.

Wir betonen dies, weil wir vermuten, dass die Mehrheit der Gespräche mit Einrichtungsleitungen durch eine Ausfallzuständigkeit (die Leitung ist zuständig, weil niemand anderes zuständig ist) zustande kam. Dass sich Einrichtungsleitungen von Pflegeeinrichtungen neben ihren anderen Aufgaben intensiv um ein Freiwilligenmanagement kümmern erscheint uns, von kleinen Häusern einmal abgesehen, recht unwahrscheinlich.

In 5% der Einrichtungen wird das Freiwilligenmanagement vom mittleren Management, also der Pflegedienstleitung oder einer Wohnbereichsleitung wahrgenommen. Die kann zwar je nach den Einsatzfeldern der Ehrenamtlichen eine sehr sinnvolle Zuordnung sein, allerdings muss auch hier bezweifelt werden, dass der Aufgabe „Freiwilligenma-

nagement“ in Konkurrenz zu anderen Aufgaben die wünschenswerte Aufmerksamkeit und Zeit gewidmet werden kann.



In knapp der Hälfte der Einrichtungen wird die Funktion Freiwilligenmanagement gemeinsam mit der Leitung des oder der Mitarbeit im sozialen Dienst bzw. der Ergotherapie wahrgenommen. Dort ist das Freiwilligenmanagement z.B. auch in den Empfehlungen der Landesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege NRW oder der Rahmenkonzeption der AWO Oberbayern zur sozialen Betreuung in Altenpflegeheimen angesiedelt. Auch hier ist festzustellen, dass in diesen Konzeptionen die Arbeit mit Ehrenamtlichen eine von vielen Aufgaben ist.<sup>209</sup>

Ist gleichzeitig die ehrenamtliche Mitarbeit auf den sozialen Dienst konzentriert, so ist diese Kombination von Funktionen sinnvoll und naheliegend. Wenn auch das Management von Ehrenamtlichen in anderen Bereichen der Pflegeeinrichtung mit übernommen wird, erscheint es naheliegend, dass dieser Teil eher eine periphere Rolle spielt und sich das Freiwilligenmanagement auf die Ehrenamtlichen im Bereich des sozialen Dienstes konzentriert.

<sup>209</sup> Vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche im Rheinland / Evangelischer Verband für Altenarbeit im Rheinland 2005, S. 10f., vgl. auch Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Oberbayern e.V. 2009 S. 7

Bezeichnend für die Rolle, die das Freiwilligenmanagement im Aufgabenspektrum der jeweiligen Person hat, ist die Tatsache, dass nur ein knappes Sechstel der Befragten das Freiwilligenmanagement als eine ihrer drei wichtigsten Funktionen in der Einrichtung nennt. Dies erweckt den Eindruck, dass das Freiwilligenmanagement vielfach unter „ferner liefen“ rangiert.

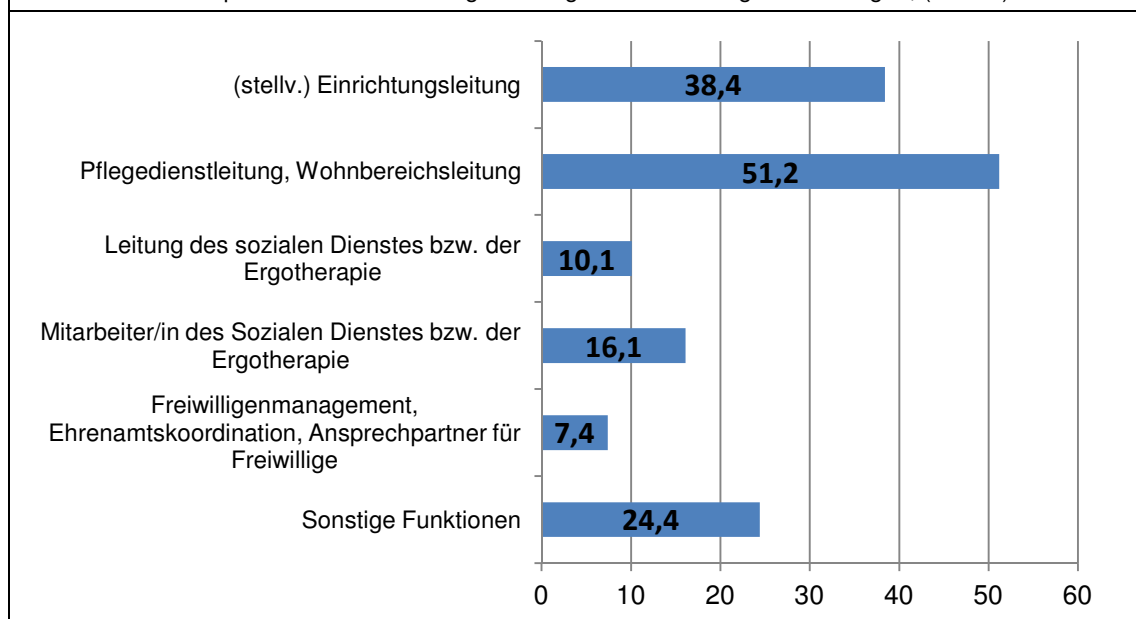
In 5% der Einrichtungen schließlich ist das Freiwilligenmanagement mit anderen Funktionen gekoppelt, z.B. der Heimseelsorge, der Koordination der Präsenzkräfte oder der Verwaltung.

Zu der Frage, wie zentral das Freiwilligenmanagement im Aufgabenspektrum von Einrichtungsleitungen ist, zeigt die folgende Grafik 14-8, dass der Anteil der Befragten, die Freiwilligenmanagement bzw. Ehrenamtskoordination nur „nebenher“ wahrnehmen, auf Leitungs- und mittlerer Managementebene wesentlich höher ist als in den übrigen Funktionsbereichen.

#### **Grafik 14-8: Anteil der Hauptamtlichen in Pflegeeinrichtungen, die die Funktion Freiwilligenmanagement „nebenher“ wahrnehmen**

Fragen: „In welcher Funktion bzw. in welchen Funktionen sind Sie persönlich hier in der Einrichtung tätig?“ Nachcodierung aus der offenen Benennung der drei wichtigsten Funktionen. „Sind Sie offiziell im Freiwilligenmanagement, in der Koordination von Freiwilligen, als Ansprechpartner/in für Ehrenamtliche tätig oder machen Sie das nebenher?“

Antworten der Hauptamtlichen im Freiwilligenmanagement von Pflegeeinrichtungen, (N=779)



#### **14.2.2 Anbindung des Freiwilligenmanagements im Kulturbereich**

In Bibliotheken liegt die Zuständigkeit für das ehrenamtliche Engagement in 80,9% der Fälle bei der Leitung, in weiteren 4,9% bei der stellvertretenden Leitung und in 3,1% bei einer Abteilungsleitung. In 4,3% der Einrichtungen nehmen Bibliothekarinnen bzw.

Bibliothekare ohne Leitungsfunktion diese Aufgabe wahr, in 0,6% der Einrichtungen Verwaltungsangestellte und in 6,2% andere hauptamtliche Arbeitskräfte.

Die hohe Konzentration auf die Leitungen ist zu einem erheblichen Teil darauf zurückzuführen, dass es in vielen Bibliotheken nur wenige Hauptamtliche gibt: 60% der einbezogenen Bibliotheken haben nur bis zu 5 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte.<sup>210</sup>

Dennoch kann festgestellt werden, dass auch in einem erheblichen Teil der größeren Bibliotheken die Zuständigkeit für ehrenamtliches Engagement bei den Leitungen liegt.

Lediglich 2,2% der befragten Hauptamtlichen benennen in der offenen Frage die Zuständigkeit für das ehrenamtliche Engagement als eine ihrer drei wichtigsten Funktionen. Es steht zu vermuten, dass das einrichtungsinterne Freiwilligenmanagement in einer Reihe von Fällen entwicklungsbedürftig ist. Allerdings kann es auch sein, dass ehrenamtliche Mitarbeit hier anders organisiert wird als von oder mit den Hauptamtlichen in den Bibliotheken.

Zum Teil organisieren sich die Ehrenamtliche selbst: Weiter oben haben wir dargestellt, dass in mehr als der Hälfte der Bibliotheken Ehrenamtliche im Bereich der Anleitung und Unterstützung anderer Ehrenamtlicher mitarbeiten<sup>211</sup>. In anderen Fällen, des Öfteren z.B. in Lesepatentprojekten, übernehmen auch andere Einrichtungen, z.B. Stiftungen oder örtliche Trägervereine, Aufgaben des Freiwilligenmanagements.

Beispielhaft genannt sei hier der Verein Lesewelt Berlin, der „wöchentlich rund 180 ehrenamtliche Vorleserinnen und Vorleser in 40 öffentlichen Einrichtungen wie Bibliotheken, Schulen oder Kindertagesstätten“<sup>212</sup> einsetzt.

Insgesamt ist die Verteilung der Funktionen, denen die Zuständigkeit für ehrenamtliches Engagement zugeordnet ist, zu einseitig, um damit weitergehende Auswertungen durchzuführen.

Deutlich anders ist das Bild bei den Museen, das die Grafik 14-9 auf der folgenden Seite zeigt: Hier benennen 7% der befragten Hauptamtlichen in der offenen Frage die Zuständigkeit für das ehrenamtliche Engagement als eine ihrer drei wichtigsten Funktionen. In 5 Fällen oder 2,2% gibt es sogar eine ausschließliche Zuständigkeit für Freiwilligenmanagement. Dies ist immer noch eine kleine Minderheit, aber doch deutlich mehr als in den Bibliotheken.

---

<sup>210</sup> Vgl. Abschnitt 12.5

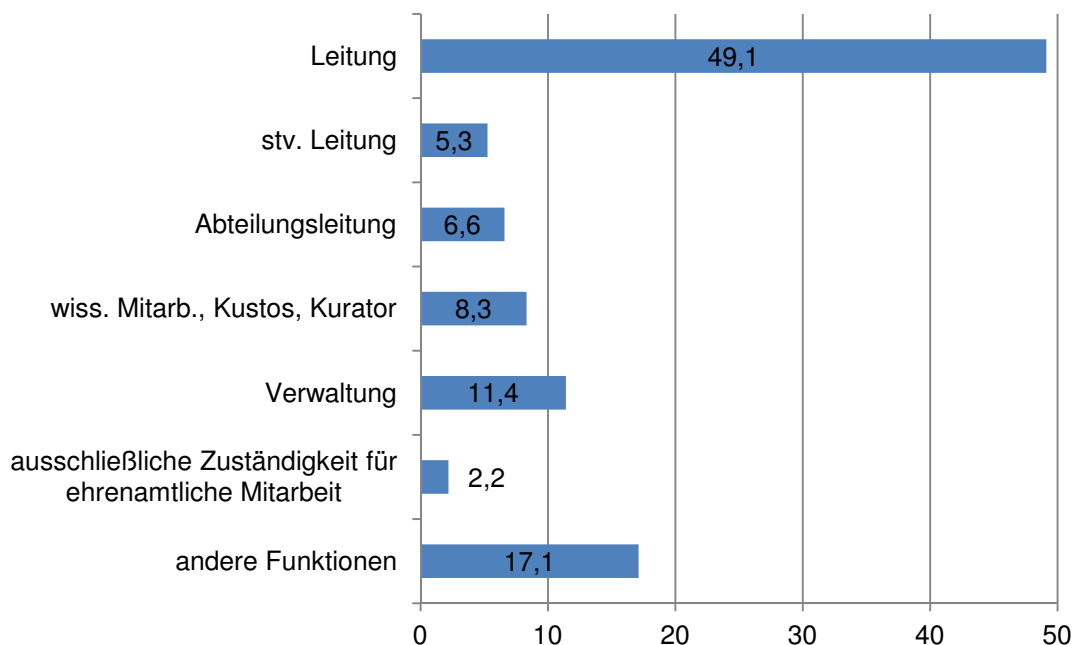
<sup>211</sup> Vgl. Abschnitt 14.1.2

<sup>212</sup> <http://www.lesewelt-berlin.org/>, Startseite, abgerufen am 15.6.2015

**Grafik 14-9: Funktionen der befragten Hauptamtlichen in Museen**

Frage: „In welcher Funktion bzw. in welchen Funktionen sind Sie persönlich hier in der Einrichtung tätig?“ Nachcodierung aus der offenen Benennung der drei wichtigsten Funktionen.

Antworten der Hauptamtlichen im Freiwilligenmanagement von Museen, (N=228)



Es fällt auf, dass es in 11,4% der Fälle Verwaltungsangestellte sind, die auch für ehrenamtliches Engagement zuständig sind. Diese Zuordnung haben wir bei den Bibliotheken nur in zwei Fällen gefunden.

Die Anbindung an die Leitung ist mit 49,1% zwar bei weitem der häufigste Fall, spielt aber eine deutlich geringere Rolle als bei den Bibliotheken.

Es ist eine naheliegende Annahme, dass man die Museen, in denen eine Zuständigkeit für ehrenamtliches Engagement genannt wurde oder in denen es sogar eine ausschließliche Zuständigkeit dafür gibt, leicht näher lokalisieren kann, vor allem, indem man die Einrichtungen nach der Zahl der Ehrenamtlichen, die dort tätig sind, untergliedert. Dies ist jedoch nicht der Fall: Es zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Zahl der Ehrenamtlichen in einer Einrichtung und der Anbindung und damit der Zentralität des Freiwilligenmanagements.

### 14.2.3 Fazit zur Anbindung des Freiwilligenmanagements

Insgesamt legen unsere Ergebnisse zur Anbindung des Freiwilligenmanagements in der Funktionsstruktur von Einrichtungen den Schluss nahe, dass dieses noch bei weitem nicht überall so etabliert ist wie dies mit Blick auf die Optimierung der Kooperation

von Haupt- und Ehrenamtlichen wünschenswert wäre. Weiterhin folgt diese Etablierung nur in geringem Umfang nachvollziehbaren Grundlagen, z.B. einem Zusammenhang mit der Zahl der Ehrenamtlichen in der Einrichtung.

Um diese Annahme zu erhärten wären weitere Untersuchungen nötig. Wir haben uns in der Studie ganz auf die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen konzentriert und alle Aspekte außen vor gelassen, die bereits ausführlich Gegenstand anderer Untersuchungen waren.

Deswegen verfügen wir nicht über Daten zur Qualität und Reichweite des Freiwilligenmanagements. Unsere Hypothese ist, dass solche vertiefenden Untersuchungen einen weitreichenden Entwicklungs- und Modernisierungsbedarf zeigen würden, um in der Mehrheit der Einrichtungen an die Standards eines modernen Freiwilligenmanagements heranzukommen.

### **14.3 Hauptamtliche Arbeit im Sportverein**

Auch im Sport spielt die Abgrenzung von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit eine wichtige Rolle, allerdings in einem ganz anderen Zusammenhang: Hier, im ehrenamtlich dominierten Kontext eines Vereins geht es nicht um Ängste und Vorbehalte von Hauptamtlichen gegenüber einer sich ausbreitenden ehrenamtlichen Mitarbeit, sondern es geht um die Gefahr, dass die Motivation zu ehrenamtlicher Mitarbeit sinkt, wenn ähnliche oder gleiche Arbeiten im Verein auch bezahlt werden.

Wir haben in Sportvereinen mit einer Liste von Tätigkeitsbereichen gefragt, inwieweit diese Tätigkeiten ganz oder teilweise von Hauptamtlichen übernommen werden. Diese Liste stimmte so weit wie inhaltlich sinnvoll mit der Liste der Tätigkeiten von Ehrenamtlichen in Einrichtungen überein.

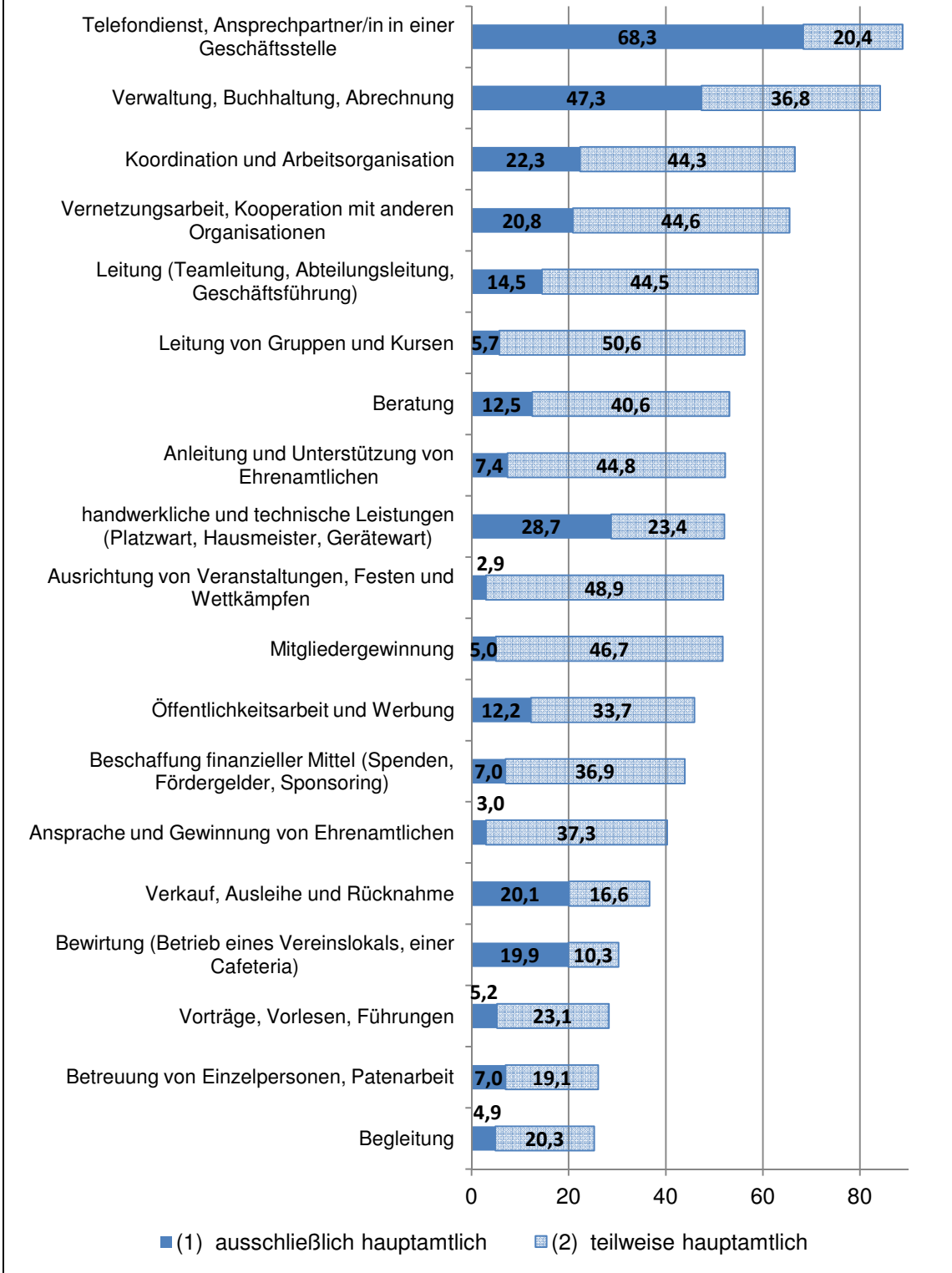
Jeweils einige Tätigkeitsbereiche wurden speziell mit Blick auf Sportvereine in die Liste aufgenommen, so die Vorgabe „Mitgliedergewinnung“. Wenn eine Vorgabe auch im Sport vorkommen kann, auch wenn sie von eher peripherer Bedeutung ist, wurde es den Befragten überlassen, die Antwortmöglichkeit „Aufgabe bei uns nicht vorhanden“ zu verwenden.

Für einige Tätigkeitsbereiche wurde diese Möglichkeit von den Befragten in Sportvereinen in einem Drittel bis zu gut der Hälfte der Fälle genutzt, dies waren im Einzelnen: Bewirtung, z.B. Betrieb eines Vereinslokals (52,1%), Verkauf, Ausleihe und Rücknahme (47,2%), Begleitung (43,6%), Betreuung von Einzelpersonen, Patenarbeit (42,2%), Vorträge, Vorlesen, Führungen (33,5%). Aus der Prozentuierung in der Grafik 14-10 auf der folgenden Seite wurden diese Fälle ausgeschlossen.

**Grafik 14-10: Tätigkeitsbereiche von Hauptamtlichen im Sportverein**

Frage: „Welche Aufgaben werden in Ihrem Verein durch Hauptamtliche, also sozialversicherungspflichtige Beschäftigte wahrgenommen? Bitte sagen Sie uns zu jedem der Tätigkeitsbereiche, ob diese Aufgaben ausschließlich, teilweise oder überhaupt nicht von Hauptamtlichen wahrgenommen werden.“

Antworten der Ehrenamtlichen in Sportvereinen (N=547)





Auch in Sportvereinen werden Aufgaben zu einem hohen Anteil teilweise von Hauptamtlichen und teilweise von Ehrenamtlichen übernommen. Im Durchschnitt aller Tätigkeitsbereiche ist dies bei einem Drittel der Vereine der Fall, wobei der Anteil der gemeinsamen Aufgabenerfüllung von 10% bis 51% variiert.

Jeweils in der Hälfte der Vereine werden die „Leitung von Gruppen und Kursen“ bzw. konkretisiert auf den Sport: die Übungsleitung und die „Ausrichtung von Veranstaltungen, Festen und Wettkämpfen“ sowohl von Haupt- als auch von Ehrenamtlichen übernommen. Damit kann festgestellt werden, dass es in zwei Kernbereichen der Arbeit von Sportvereinen in hohem Maße eine gemeinsame Aufgabenerfüllung gibt.

Auch im Sport gilt, dass eine Abgrenzung zwischen haupt- und ehrenamtlicher Aufgabenerfüllung auch innerhalb der einzelnen Tätigkeitsbereiche erfolgen kann. So haben wir im Bereich der Übungsleitung z.B. die Abgrenzung: Trendsportarten: hauptamtliche Übungsleitung, Traditionssportarten (des jeweiligen Vereins) ehrenamtliche Übungsleitung gefunden. Es wäre dennoch verwunderlich, wenn dieses geringe Maß an Abgrenzung ohne Auswirkung auf die Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement bliebe.

Der Aspekt bedarf angesichts der sehr hohen Bedeutung der Erhaltung ehrenamtlichen Engagements in Sportvereinen einer näheren Untersuchung in Form von Fallstudien, denn erschwerend kommt hinzu, dass, wie wir weiter unten zeigen werden<sup>213</sup>, der Begriff „Ehrenamt“ auch für Tätigkeiten mit einer finanziell interessanten pauschalen Aufwandsentschädigung verwendet wird und damit die Grenzen zwischen Ehrenamt und Erwerbsarbeit verschwimmen.

Bemerkenswert ist weiterhin, dass mehr als zwei Drittel der Vereine es geschafft haben, die Geschäftsstellenarbeit vollständig und hauptamtliche Hände zu legen. Im Bereich „Verwaltung, Buchhaltung, Abrechnung“ wurde die Arbeit in knapp der Hälfte der Vereine ganz an Hauptamtliche delegiert. Auch hier gibt es eine Unschärfe, die auf die Möglichkeit der Beauftragung eines externen Dienstleisters, z.B. eines Steuerbüros, zurückgeht. Dies ist eine Variante der hauptamtlichen Aufgabenerfüllung, die in der Studie außen vor bleiben musste.

Auf dem gegenwärtigen Erkenntnisstand deuten unsere Daten darauf hin, dass es in diesem Bereich noch umfangreiche Potentiale zur Entlastung der ehrenamtlichen Vereinsführung durch hauptamtliche Arbeit gibt. Weiterhin sehen wir einen Bedarf an deutlicherer und vor allem nachvollziehbarer Abgrenzung von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit.

---

<sup>213</sup> Vgl. Abschnitt 15.4.4

## 15. Monetarisierung im Ehrenamt

Die Monetarisierung im Ehrenamt ist seit Jahren Gegenstand einer der wichtigsten engagementpolitischen Debatten in Deutschland. Eine finanzielle Vergütung des ehrenamtlichen Engagements, so eine der zentralen Argumentationslinien, gefährde gerade das, was es zu etwas Besonderem macht: eine Betätigungsform mit einer Eigenlogik und mit spezifischen Qualitäten, die es zu erhalten gilt. Monetarisierung setzt damit ein (vergütetes) Ehrenamt dem Vorwurf des „Lohndumping“ aus:

*„Die zunehmende Auszahlung von pauschalen Aufwandsentschädigungen führt zu einem Trend der Monetarisierung des Engagements. Diese Entwicklungen bedürfen der näheren Untersuchung. Bürgerschaftliches Engagement als Austauschbeziehung auf Basis von Geld widerspricht unserem Leitbild und reduziert Engagement auf einen Dienstleistungscharakter.“<sup>214</sup>*

*„Die Unentgeltlichkeit des Engagements bedeutet eine eigene Qualität. [...] Ein Engagement, das nicht vom Geld bestimmt wird, ist im doppelten Sinne des Wortes unbezahlbar. Dieser Wert sollte nicht zur Disposition gestellt werden.“<sup>215</sup>*

In der Debatte gibt es zwei Lesarten der beobachteten Prozesse: Eine diagnostiziert eine Monetarisierung *des* Ehrenamtes, was bedeuten würde, dass der gesamte Bereich des ehrenamtlichen Engagements sich auf dem Weg in die Monetarisierung befindet oder dies zumindest zu befürchten ist.

Deutlich weniger weitreichend ist die zweite Lesart, die eine Monetarisierung *im* Ehrenamt diagnostiziert, was bedeutet, dass bestimmte Teilbereiche der Engagementlandschaft einer Monetarisierung unterworfen sind, während andere Bereiche davon unberührt sind oder die Akteure in ihnen sich sogar offensiv gegen diese Tendenz wenden. Wir schließen uns der zweiten Sichtweise an.

### 15.1 Monetarisierung und das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen

Gegenstand des vorliegenden Berichtes ist die Monetarisierungsdebatte insoweit, als sie das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen betrifft: Wird für ehrenamtliches Engagement eine Vergütung gezahlt, so weicht dies gewissermaßen die Grenzen zwischen Haupt- und Ehrenamt auf. Die einfache Gleichung Hauptamt = Arbeit gegen Bezahlung / Ehrenamt = unentgeltliches Engagement geht nicht mehr auf.

Eine Verunsicherung von Hauptamtlichen kann bereits dadurch ausgelöst werden, dass Ehrenamtliche gleiche oder ähnliche Arbeit wie die Hauptamtlichen *unentgeltlich*

---

<sup>214</sup> Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2014 S. 4

<sup>215</sup> Freie Wohlfahrtspflege NRW 2014 S. 3

leisten. Wir haben bereits gesehen, dass dies entgegen aller Beteuerungen zur Zusätzlichkeit ehrenamtlicher Arbeit in hohem Maße der Fall ist.<sup>216</sup> Wir werden weiter unten sehen, wie sich dies in den Haltungen von Hauptamtlichen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen widerspiegelt.<sup>217</sup>

Bei einer völlig unentgeltlichen Tätigkeit wirkt immerhin die Tatsache der Verunsicherung von Hauptamtlichen entgegen, dass das Engagement der Ehrenamtlichen gewissermaßen auf einer anderen „Geschäftsgrundlage“ erfolgt, nämlich „nicht vom Geld bestimmt ist“.<sup>218</sup> Monetarisierung führt allerdings dazu, dass die Unterschiede verschwimmen und die „Geschäftsgrundlage“ ähnlicher wird, nur dass die Vergütung auf der „ehrenamtlichen“ Seite geringer ist und damit eine „Billigkonkurrenz“ entstehen könnte.

Mit „Vergütung“ ist *nicht* die Erstattung tatsächlich entstandener Kosten für das ehrenamtliche Engagement gemeint, denn auf diese sollten alle Ehrenamtlichen Anspruch haben. Vielmehr geht es hier um den Bereich der *pauschalen Aufwandsentschädigungen*. Mit diesem Begriff werden unisono alle finanziellen Vergütungen für Ehrenamtliche bezeichnet und zwar teilweise unabhängig davon, ob der Aufwandsentschädigung auch ein entsprechender Aufwand gegenübersteht. Problematisch können solche pauschalen Aufwandsentschädigungen insoweit werden als sie über die Erstattung tatsächlichen Aufwands hinausgehen.

Insoweit dies der Fall ist, überlappen sich überall da, wo pauschale Aufwandsentschädigungen pro Stunde bezahlt werden, die in den Bereich der Stundenlöhne für Erwerbsarbeit hineinreichen, Ehrenamt und Erwerbsarbeit. Diese Grenze lag in der Vergangenheit bereits im Bereich von ca. 4 - 5€ und ist jetzt mit der Einführung des Mindestlohns bei 8,50€ anzusetzen.<sup>219</sup>

## 15.2 Pauschale Aufwandsentschädigung und realer Aufwand

Was in der Debatte um stundenweise pauschale Aufwandsentschädigungen einerseits und Stundenlöhne andererseits schnell aus dem Blick gerät, ist die schlichte Tatsache, dass pauschale Aufwandsentschädigungen auch das sein können, was sie dem Wortsinne nach ausschließlich sein sollten, nämlich die Erstattung tatsächlich entstandener Kosten in einer Form, die den Verwaltungsaufwand wesentlich reduziert.

---

<sup>216</sup> Vgl. Abschnitt 4.3.1

<sup>217</sup> Vgl. Abschnitt 9.

<sup>218</sup> Freie Wohlfahrtspflege NRW 2014 S. 3

<sup>219</sup> Dabei muss leider festgestellt werden, dass mit der Einführung des Mindestlohns Versuche, diesen durch eine geringere Bezahlung zu unterlaufen, indem man die Tätigkeiten als „ehrenamtliche“ etikettiert, zugenommen haben.

Sowohl Vereine, in denen auch die Verwaltungsarbeit meist von Ehrenamtlichen geleistet wird (und in denen ehrenamtliches Engagement ein knappes Gut ist), als auch Einrichtungen, in denen mehr Verwaltungsarbeit zusätzlichen Aufwand für hauptamtliches Personal bedeutet (der besser direkt in die Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements gesteckt würde), haben ein berechtigtes Interesse an der Vereinfachung von Verwaltungsvorgängen. Von daher wäre es unsinnig, auf die Möglichkeiten der Verwaltungsvereinfachung zu verzichten, die in der Pauschalisierung von Kosten-erstattungen liegt.

Es gibt an dieser Stelle also Abgrenzungsprobleme: Es kann wie dargestellt sehr wohl sein, dass pauschale Aufwandsentschädigungen im Sinne einer Verwaltungsvereinfachung als Entschädigung für tatsächlich entstandene Kosten gezahlt werden.

In der Literatur zur Monetarisierung des Ehrenamtes findet man hin und wieder den Vergleich von Stundensätzen für Erwerbs- und „ehrenamtliche“ Arbeit:

*„In Freiburg verdiene etwa ein Hilfsarbeiter auf dem Bau 4,50 Euro pro Stunde, während ein „ehrenamtlicher“ Nachbarschaftshelfer über die Übungsleiterpauschale 9 Euro pro Stunde erhalte und dies auch noch Brutto für Netto.“<sup>220</sup>*

Insgesamt ist jedoch eher eine Zurückhaltung gegenüber der Auseinandersetzung mit konkreten Zahlen und detaillierten Berechnungen festzustellen, aber gerade diese halten wir für notwendig, um ein realistisches Bild davon zu erhalten, wie Monetarisierung real aussieht. Die in dem obigen Zitat aus dem Jahre 2011 erwähnten 9 € pro Stunde sind, wie wir weiter unten sehen werden, auch im Jahre 2015 noch die Ausnahme.

In eine pauschale Aufwandsentschädigung gehen zunächst verschiedene Kostenarten ein. Weiterhin gibt es unterschiedliche Berechnungsgrundlagen, durch die die Zahl der tatsächlich geleisteten Stunden von der Zahl der mit pauschaler Aufwandsentschädigung abgerechneten Stunden abweichen. Auf beide Aspekte werden wir im Folgenden eingehen.

### **Fahrtkosten**

Die am weitesten verbreitete Kostenart, die in pauschale Aufwandsentschädigungen eingeht, sind Fahrtkosten zum Einsatzort und zurück. Berufstätige kommen für einen ganzen oder einen halben Tag zur Arbeit, die tägliche An- und Abreise verteilt sich also auf vier oder acht Stunden. Ehrenamtliche hingegen kommen oft zu einem Besuch oder einer „Veranstaltung“, also z.B. einem Gruppenangebot, einer Vorlese- oder einer Übungsstunde. 90 Minuten sind hierfür ein verbreitetes Zeitformat. Kosten für An- und Abreise zur Einsatzstelle beziehen sich mithin auf eineinhalb bis zwei Stunden.

Eine Aufwandsentschädigung in dieser Höhe, also 7,50€ für einen 90-minütigen oder 10 € für einen zweistündigen Einsatz ist weitgehend für Fahrtkosten verbraucht, wenn

---

<sup>220</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2011, S.6

man 2,70 € (BVG Berlin<sup>221</sup>) bis 3,10€ (HVV Hamburg) für eine Einzelfahrt im öffentlichen Nahverkehr (also 4,70 € bis 6,20 € hin und zurück) zu zahlen hat und sie sind (nahezu) restlos verbraucht, wenn man jenseits einer Tarifgrenze wohnt und pro Fahrkarte 4,55 € (RMV Frankfurt) bis 5,40 € (also 9,10 € bis 10,80 € hin und zurück) zu zahlen hat oder 15 km Entfernung mit dem PKW zurücklegt, also bei „spitzer“ Abrechnung Anspruch auf eine Fahrtkostenerstattung von  $30 * 0,30 \text{ €} = 9,00 \text{ €}$  hat.

Dass man sich nicht immer im nächstgelegenen Verein oder der nächstgelegenen Einrichtung ehrenamtlich engagiert, sondern in einem Verein oder einer Einrichtung, der oder die zu einem passt, auch wenn sie etwas weiter entfernt liegt, gehört mit zum „Eigensinn“ des ehrenamtlichen Engagements und sollte akzeptiert werden.

### **Geräte- und Materialkosten**

Insbesondere dann, wenn Ehrenamtliche Veranstaltungen organisieren, also Filme oder Lichtbilder zeigen, eine Senioren-Disko einen Bastelnachmittag anbieten, können Geräte- und Materialkosten anfallen: für einen Beamer, für Bastelmaterial, für Papier und Stifte. Es kommt durchaus vor, dass Ehrenamtliche Gebäck und Kaffee für eine Veranstaltung selbst mitbringen.

### **Fortbildungskosten**

Insbesondere aus dem Bereich der Sportvereine wurde uns berichtet, dass die Kosten für Fortbildungen, insbesondere für die Fortbildungen, die zur Erlangung einer bestimmten Übungsleiterlizenz führen, keineswegs immer vollständig von den Vereinen und Verbänden übernommen werden, sondern zum Teil auch von den Übungsleiterinnen und Übungsleitern getragen werden müssen und dann gewissermaßen über die pauschalen Aufwandsentschädigungen refinanziert werden.

### **Aufgewendete und vergütete Stunden**

Das bereits erwähnte Zeitformat von 90 Minuten für einen ehrenamtlichen Einsatz verweist auf ein weiteres Problem: es ist ein Unterrichts- oder Veranstaltungsformat: das Seminar an der Hochschule, die Doppelstunde in der Schule oder die Unterrichtseinheit an der Volkshochschule. Vergütet wird die Veranstaltungszeit, während Vor- und Nachbereitungszeiten in der Stundensatzkalkulation für Veranstaltungen außen vor bleiben.

Deswegen kann mit gutem Grund argumentiert werden, dass die pauschalen Aufwandsentschädigungen, bezogen auf die faktische Arbeitszeit wesentlich niedriger liegen als die, die sich aus eine Berechnung aufgrund der Veranstaltungszeiten ergeben. Dies ist auch bei den Übungsleiterentschädigungen im Sport ein wichtiges Argument.

---

<sup>221</sup> Alle erwähnten Tarife sind auf dem Stand von Juni 2015

Auch bei Stundensätzen pauschaler Aufwandsentschädigungen, die in den Bereich der Stundenlöhne für Erwerbsarbeit hineinragen, kann also nicht ohne nähere Prüfung vorausgesetzt werden, dass es sich hier um einen Fall von Monetarisierung handelt.

Andererseits kann aber auch nicht ausgeschlossen werden, dass sich Ehrenamtliche, die eine pauschale Aufwandsentschädigung erhalten, *auch* aus finanziellen Motiven engagieren: Eine Ehrenamtliche oder ein Ehrenamtlicher, die bzw. der ebenfalls die genannten 5€ Aufwandsentschädigung pro Stunde erhält, aber in Laufweite zur Einsatzstelle lebt, mit dem Fahrrad dort hinfährt oder ohnehin eine Monatskarte für den öffentlichen Nahverkehr besitzt, erhält bei zwei wöchentlichen Einsätzen pauschale Aufwandsentschädigungen, die sich im Monat auf 60€ summieren. Dies kann je nach Einkommensverhältnissen ein Betrag sein, der finanziell keineswegs zu vernachlässigen ist.

*„Natürlich arbeite ich nicht wegen der Aufwandsentschädigung, die ich hier bekomme. Ich arbeite aus ganz vielen Gründen hier: weil ich dann unter Menschen komme, weil ich noch zu etwas nutze bin und natürlich auch, um anderen Menschen zu helfen. Aber verzichten möchte ich auf die Aufwandsentschädigung auf keinen Fall. Bei meiner Rente muss ich mir jede Ausgabe dreimal überlegen und dann reicht es gerade eben so. Von der Aufwandsentschädigung kann ich mir ab und zu was gönnen, ich gehe mal zum Friseur oder ins Café.“<sup>222</sup>*

### **15.3 Positionen zu Ehrenamt und pauschaler Aufwandsentschädigung**

Wir haben bereits eingangs darauf verwiesen, dass die Zahlung pauschaler Aufwandsentschädigungen die Grenzen zwischen Ehrenamt und Erwerbsarbeit unscharf macht. Dies führt dazu, dass wesentlich aufgrund der Debatte um Monetarisierung ganz unterschiedliche Personenkreise als Ehrenamtliche betrachtet werden.

Es gibt eine „fundamentalistische“ Position, in der „Unentgeltlichkeit“ als klassisches Definitionskriterium für ehrenamtliches Engagement ernst genommen wird und Personen, die irgendeine pauschale Aufwandsentschädigung erhalten, nicht als Ehrenamtliche betrachtet werden.

Einige Vertreterinnen und Vertreter dieser Position betrachten nur eine Tätigkeit völlig ohne Aufwandsentschädigung als Ehrenamt, andere lassen eine Geringfügigkeitsgrenze von 2-3 € pro Stunde gelten.

---

<sup>222</sup> Sinngemäßes Zitat eines Redebeitrages einer älteren Ehrenamtlichen, die sich regelmäßig bei der Bahnhofsmision engagiert, im Rahmen einer Podiumsdiskussion zum Thema „Ehrenamt und Geld“ im Jahre 1995.

Dem steht eine Position gegenüber, die als Ehrenamt auch alle die Tätigkeiten gelten lässt, die mit einer pauschalen Aufwandsentschädigung vergütet werden, soweit diese unter den marktüblichen Sätzen liegt. Nach dieser Position ist eine pauschale Aufwandsentschädigung von 15€ pro Stunde für einen qualifizierten Übungsleiter in einem Sportverein, der in einem privaten Fitnessstudio ohne weiteres 25€ pro Stunde erzielen könnte, als ehrenamtliches Engagement zu klassifizieren.

Um es auf die Spitze zu treiben: die Tätigkeit eines Rechtsanwaltes oder Steuerberaters gegen einen Stundensatz von 50€ wäre ebenfalls als ehrenamtlich zu klassifizieren, wenn sich nachweisen lässt, dass diese Personen im normalen Geschäftsbetrieb mit einem Stundensatz von 150€ abrechnen.

Dies hat zur Folge, dass die Beteiligten dann, wenn über Ehrenamt gesprochen wird, ganz unterschiedliche Personenkreise im Auge haben können und damit Gefahr laufen, aneinander vorbei zu reden. Eine größere begriffliche Klarheit wäre dringend geboten.

*„Wir treten für eine klare und eindeutige Verwendung der Begriffe Ehrenamt/ Freiwilliges Engagement/Bürgerschaftliches Engagement ein, um einerseits die Besonderheit und Qualität dieses Engagements herauszustellen und andererseits nicht in den Verdacht zu geraten, untertarifliche abhängige Beschäftigung mit dem Titel Ehrenamt/ Freiwilliges Engagement/Bürgerschaftliches Engagement zu beschönigen. Andere Engagementformen sollen damit keineswegs geschmälert oder abgewertet werden. Es soll aber deutlich gemacht werden, dass ihnen eine andere Begründung und andere Rahmenbedingungen zugrunde liegen.“<sup>223</sup>*

Der erste Schritt ist also eine klare Unterscheidung wirklich unentgeltlichen Engagements von anderen Formen. Dies ist nicht eben einfach, denn viele Akteure haben kein Interesse daran, hier wirkliche Transparenz herzustellen.<sup>224</sup> Im Folgenden stellen wir die Ergebnisse vor, mit denen wir zur Herstellung dieser Transparenz beitragen können.

## 15.4 Zahlung von pauschalen Aufwandsentschädigungen

Unsere Aufgabe im Rahmen der Studie war es, das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt empirisch zu untersuchen und dies erforderte es nach unserer Überzeugung, zunächst einmal als „Ehrenamt“ all das zu betrachten, was von den Akteuren im Feld selbst als Ehrenamt bezeichnet wird. Nur dies gewährleistet eine Übereinstimmung der

---

<sup>223</sup> Freie Wohlfahrtspflege NRW 2014 S. 3

<sup>224</sup> vgl. Deutscher Bundestag 2011 S. 6

Spannweite, in der der Begriff „Ehrenamt“ in der Realität verwendet wird, mit den Daten, die wir analysieren können.

Die vorgängige Anwendung eines normativen Abgrenzungskriteriums hingegen hätte bedeutet, nur einen Ausschnitt dessen zu betrachten, was faktisch unter dem Begriff „Ehrenamt“ geschieht.

Wir haben deswegen Fragen gestellt, die es erlauben, ein detailliertes Bild von der Praxis der pauschalen Aufwandsentschädigung für Ehrenamtliche in Vereinen und Einrichtungen zu zeichnen. Zunächst haben wir danach gefragt, ob und in welchem Umfang in den Einrichtungen und Vereinen überhaupt pauschale Aufwandsentschädigungen an Ehrenamtliche gezahlt werden.

Was wir nach dieser Abgrenzung nicht vollständig erfassen ist die gesamte Vergütungspraxis von Vereinen und Einrichtungen. Um ein Beispiel aus dem Sport zu wählen: es ist durchaus möglich, dass zwei Übungsleiter mit identischer Lizenz für die Leitung einer gleichartigen Gruppe eine Vergütung in derselben Höhe erhalten, nur dass Verein A den Übungsleiter als Ehrenamtlichen, Verein B hingegen als Freiberufler bzw. Honorarkraft betrachtet.

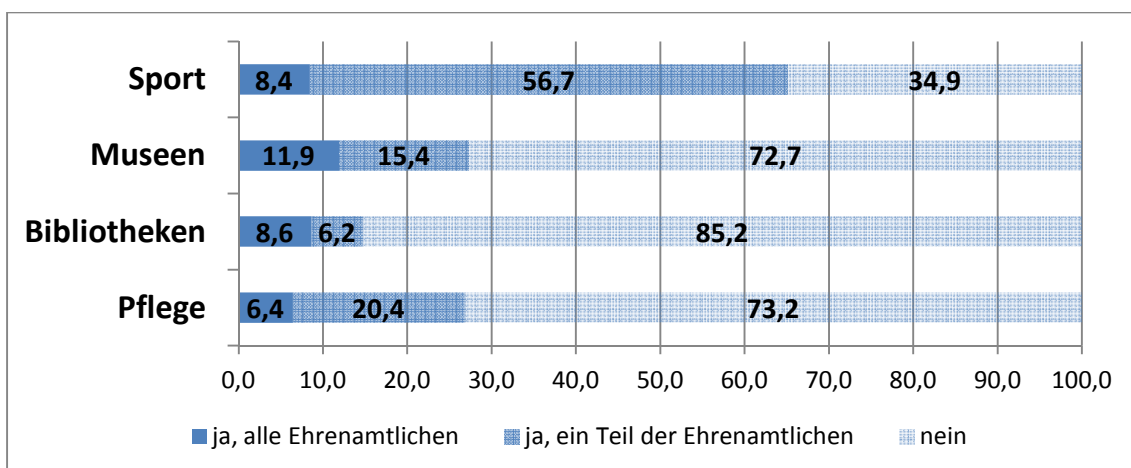
Die vollständige Vergütungspraxis ist für unser Thema Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen nicht von vorrangiger Bedeutung, wäre aber für eine umfassende Betrachtung von Monetarisierungsprozessen durchaus von Interesse.

Die folgende Grafik 5-1 zeigt, dass die Situation in Sportvereinen einerseits und in den Einrichtungen in Kultur und Pflege andererseits sehr unterschiedlich ist. Nur in einem guten Drittel der Sportvereine, aber in ca. drei Vierteln der Einrichtungen in Kultur und Pflege werden *keine* pauschalen Aufwandsentschädigungen an Ehrenamtliche gezahlt.

### Grafik 15-1: Zahlung pauschaler Aufwandsentschädigungen

Anteile der Einrichtungen und Vereine, die pauschale Aufwandsentschädigungen an alle Ehrenamtlichen, einen Teil der Ehrenamtliche oder nicht an Ehrenamtliche zahlen

Pflege N=776 Bibliotheken N=325 Museen N=227 Sport N=545



Frage: Erhalten Ehrenamtliche bei Ihnen pauschale Aufwandsentschädigungen für ihre Tätigkeit?



Eine Zahlung pauschaler Aufwandsentschädigungen an *alle* Ehrenamtlichen spielt im Schnitt weniger als 10% eine deutlich geringere Rolle als deren Zahlung an *einen Teil* der Ehrenamtlichen. Diese wird in Sportvereinen in mehr als der Hälfte und in Pflegeeinrichtungen in einem Fünftel der Fälle praktiziert, im Kulturbereich hingegen kommt sie eher selten vor.

#### 15.4.1 Bezugsbasis pauschaler Aufwandsentschädigungen

Wir haben die betreffenden Einrichtungen dann gefragt, ob sie die pauschalen Aufwandsentschädigungen auf stündlicher, monatlicher oder jährlicher Basis zahlen. Dabei waren Mehrfachnennungen möglich und es zeigte sich, dass es durchaus gebräuchlich ist, bei den pauschalen Aufwandsentschädigungen unterschiedliche Zeitbezüge parallel zu verwenden. Die Ergebnisse sind in der folgenden Grafik 5-2 dargestellt.

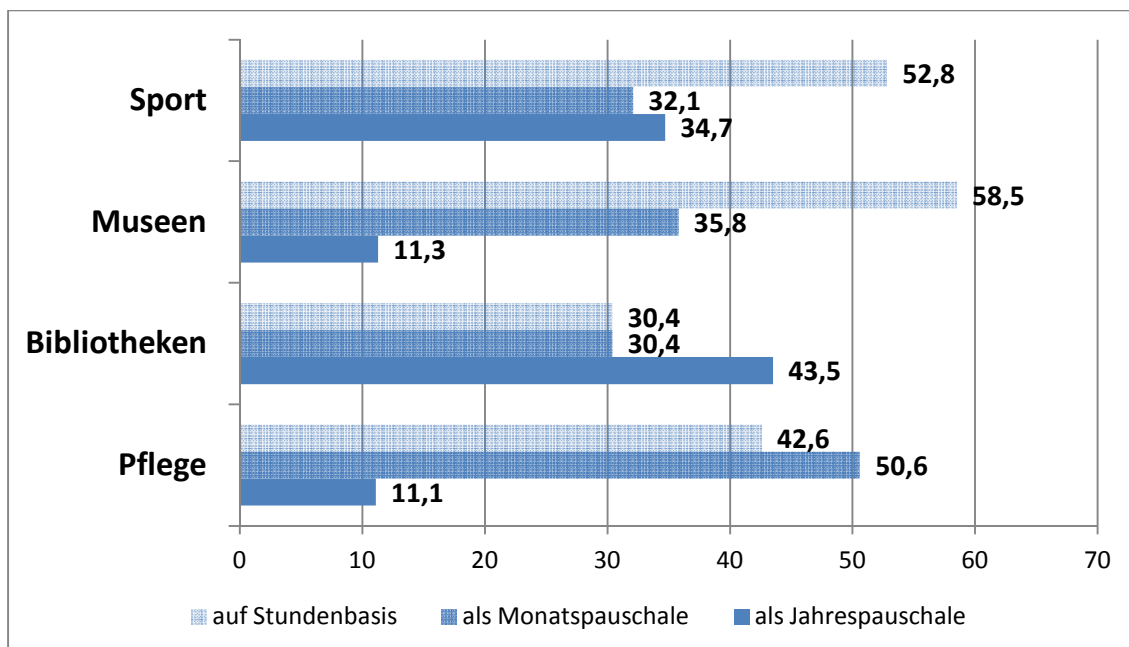
Im Sport und bei den Museen dominiert die Aufwandsentschädigung auf Stundenbasis mit jeweils mehr als 50%. In Bibliotheken spielt die jährliche und in der Pflege die monatliche Aufwandsentschädigung die größte Rolle.

#### Grafik 15-2:

#### Aufwandsentschädigungen auf stündlicher, monatlicher oder jährlicher Basis

Anteile der Einrichtungen und Vereine, die pauschale Aufwandsentschädigungen auf stündlicher, monatlicher oder jährlicher Basis zahlen, an allen Einrichtungen und Vereinen, die pauschale Aufwandsentschädigungen zahlen (Mehrfachnennungen waren möglich)

Pflege N=208 Bibliotheken N=46 Museen N=53 Sport N=343



Frage: Werden diese Aufwandsentschädigungen auf Stundenbasis bezahlt oder sind es monatliche oder jährliche Pauschalen?

Brisant hinsichtlich der Abgrenzung von Ehrenamt und Erwerbsarbeit ist die Höhe des *Stundensatzes* der pauschalen Aufwandsentschädigung. Es gibt einerseits weder für die einzelnen Ehrenamtlichen noch für die Organisationen einen Grund, den Zeitaufwand derer, die eine monatliche oder jährliche Aufwandsentschädigung erhalten, zu erfassen und zu dokumentieren. Die Ehrenamtlichen um eine Schätzung des Zeitaufwands pro Monat zu bitten erschien uns zu wenig präzise<sup>225</sup> und wir haben deswegen auf eine entsprechende Frage verzichtet.

Damit gibt es keine Grundlage, diese Aufwandsentschädigungen auf Stunden umzurechnen. Wir betrachten deswegen im Folgenden ausschließlich die Angaben zu Aufwandsentschädigungen auf Stundenbasis. Wir betrachten deswegen im Folgenden nur die Einrichtungen und Vereine, die überhaupt pauschale Aufwandsentschädigungen und, wenn ja, solche auf Stundenbasis zahlen.

Es ist deswegen zu beachten, dass die folgenden Aussagen keine Aussagen über die Sportvereine, Bibliotheken, Museen und Pflegeeinrichtungen insgesamt sind, sondern nur über den (relativ kleinen) Teil von ihnen sind, der überhaupt pauschale Aufwandsentschädigungen an Ehrenamtliche zahlt.

In vielen Einrichtungen werden unterschiedlich hohe pauschale Aufwandsentschädigungen gezahlt. Es wäre aufschlussreich, hier für jeden Verein einen Mittelwert zu haben, aber ein solcher ließe sich nur im Rahmen intensiver Fallstudien in einzelnen Einrichtungen und Vereinen errechnen. Insbesondere Sportvereine haben hier differenzierte Entschädigungssysteme, in denen die Höhe der Vergütung an die Lizenzen gekoppelt ist, die die Übungsleiterin oder der Übungsleiter besitzt.<sup>226</sup>

In den telefonischen Interviews hätten wir unsere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner allenfalls bitten können, einen solchen Mittelwert zu schätzen. Dies wäre jedoch mit einem hohen Grad von Beliebigkeit einhergegangen und wir haben deswegen darauf verzichtet.

Wir haben stattdessen nach dem niedrigsten und dem höchsten in der jeweiligen Organisation gezahlten Stundensatz gefragt und können auf diese Weise auch Spannweiten ermitteln.

Zu beachten ist, dass aufgrund der vergleichsweise geringen Zahl von Kultureinrichtungen, in denen Aufwandsentschädigungen pro Stunde bezahlt werden, die Fallzahlen für Bibliotheken und Museen so klein sind, dass bei der Interpretation eine große Zufallsstreuung um die gemessenen Werte einkalkuliert werden muss.

---

<sup>225</sup> Dies steht in Einklang mit den Ergebnissen der sozialwissenschaftlichen Methodenforschung zur Genauigkeit retrospektiver Zeitschätzungen (vgl. Schulz/Grunow 2007 S.125).

<sup>226</sup> Vgl. z.B. MTV Elze 2010, TV 06 Thalmässing 2012 oder TSV 1848 Eningen u.A. e.V. 2015

### 15.4.2 Minimale stündliche Aufwandsentschädigungen

Die folgende Grafik 15-3 zeigt zunächst die niedrigsten gezahlten Aufwandsentschädigungen pro Stunde. Bei etwa einem Zehntel der Einrichtung liegt die niedrigste gezahlte Aufwandsentschädigung bei bis zu 3,00€, in mehr als einem Drittel der Einrichtungen werden zwischen 3,01 und 5,00€ gezahlt.

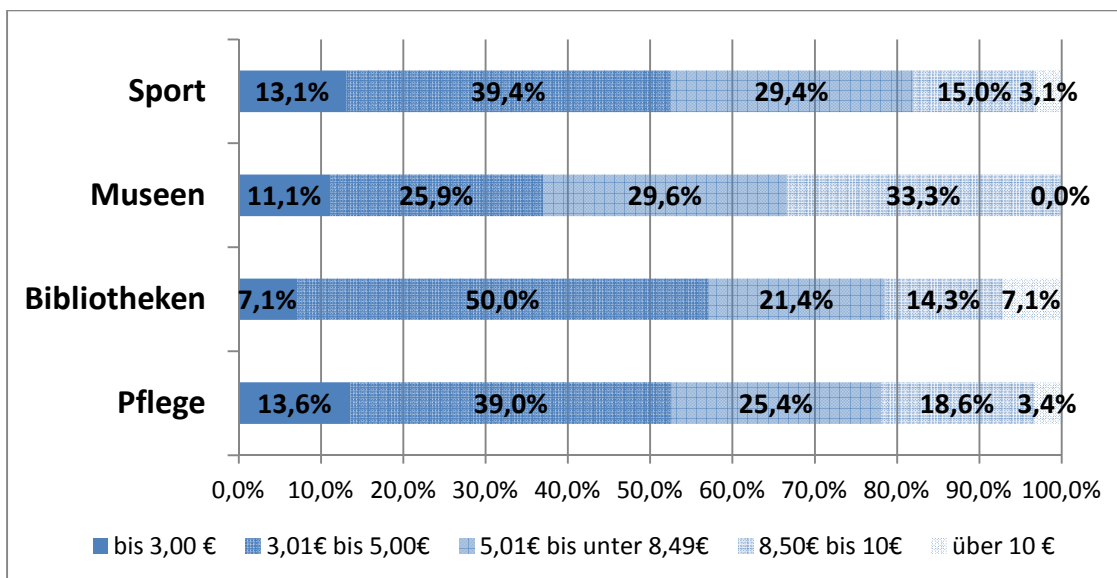
In mehr als einem Viertel der Organisationen werden zwischen 5,01€ und 8,49€ gezahlt und damit Stundensätze, die vor den Einführung des Mindestlohns bereits in den Bereich von besonders niedrigen Stundenlöhnen für Erwerbsarbeit hineinreichten.

Etwas mehr als ein Fünftel der Organisationen zahlt pauschale Aufwandsentschädigungen, die mindestens bei 8,50€, also dem gesetzlichen Mindestlohn für Erwerbsarbeit, oder darüber liegen. Im Sport ist der Anteil mit 18,1% am geringsten, in den Museen mit 33,3% am höchsten.

#### Grafik 15-3: Minimale stündliche Aufwandsentschädigungen

Anteile der Einrichtungen und Vereine, die minimal stündliche Aufwandsentschädigungen in der jeweiligen Höhe zahlen, an allen Einrichtungen und Vereinen, die Aufwandsentschädigungen auf Stundenbasis zahlen

Pflege N=59 Bibliotheken N=14 Museen N=27 Sport N=160



Frage: Wie hoch ist die niedrigste pauschale Aufwandsentschädigung pro Stunde?

### 15.4.3 Maximale stündliche Aufwandsentschädigungen

Grafik 15-4 auf der folgenden Seite zeigt entsprechend die höchsten stündlichen Aufwandsentschädigungen, die von denselben Organisationen gezahlt werden.

In mehr als 40% der Pflegeeinrichtungen und in fast 90% der Sportvereine werden am oberen Ende der Spanne Aufwandsentschädigungen gezahlt, die am oder über dem Mindestlohn für Erwerbsarbeit liegen. Die Daten für die Kultureinrichtungen sind wegen

der geringen Fallzahlen nur vorsichtig zu interpretieren, die Ergebnisse weisen aber darauf hin, dass auch hier in einem erheblichen Teil der Einrichtungen maximal Aufwandsentschädigungen von 8,50€ oder mehr gezahlt werden.

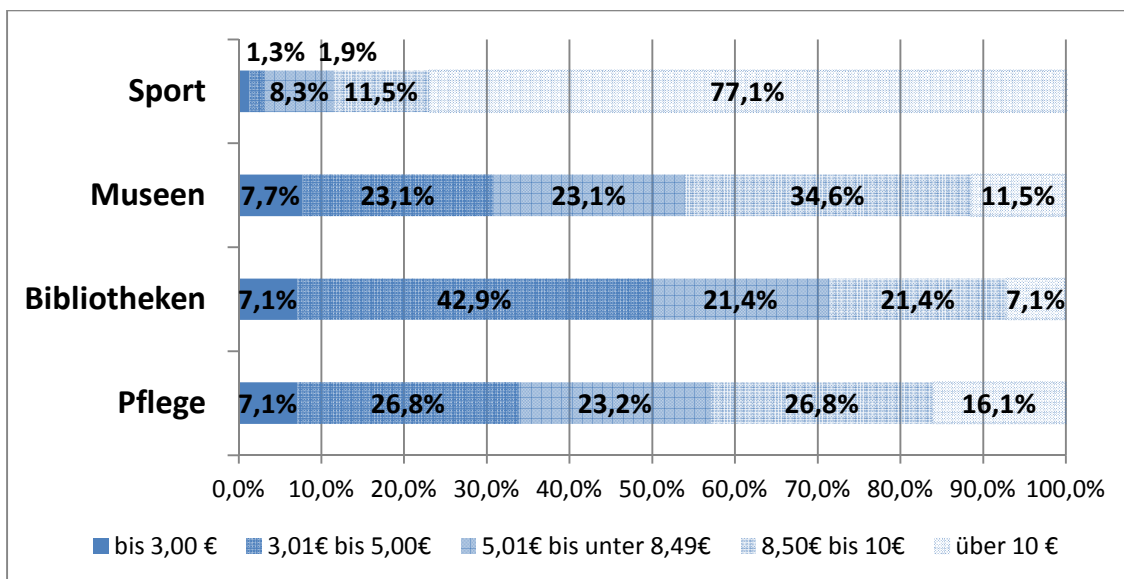
Im Sport gilt mit pauschalen Aufwandsentschädigungen von bis zu 50€ pro Stunde deutlich eine andere Logik als in den hauptamtlich dominierten Einrichtungen. Deswegen betrachten wir die Aufwandsentschädigungen im Sport im folgenden Abschnitt noch einmal genauer.

In mehr als 40% der Pflegeeinrichtungen und in fast 90% der Sportvereine werden am oberen Ende der Spanne Aufwandsentschädigungen gezahlt, die am oder über dem Mindestlohn für Erwerbsarbeit liegen. Die Daten für die Kultureinrichtungen sind wegen der geringen Fallzahlen nur vorsichtig zu interpretieren, die Ergebnisse weisen aber darauf hin, dass auch hier in einem erheblichen Teil der Einrichtungen maximal Aufwandsentschädigungen von 8,50€ oder mehr gezahlt werden.

#### Grafik 15-4: Maximale stündliche Aufwandsentschädigungen

Anteile der Einrichtungen und Vereine, die maximal stündliche Aufwandsentschädigungen in der jeweiligen Höhe zahlen, an allen Einrichtungen und Vereinen, die Aufwandsentschädigungen auf Stundenbasis zahlen

Pflege N=59 Bibliotheken N=14 Museen N=27 Sport N=160



Frage: Wie hoch ist die höchste pauschale Aufwandsentschädigung pro Stunde?

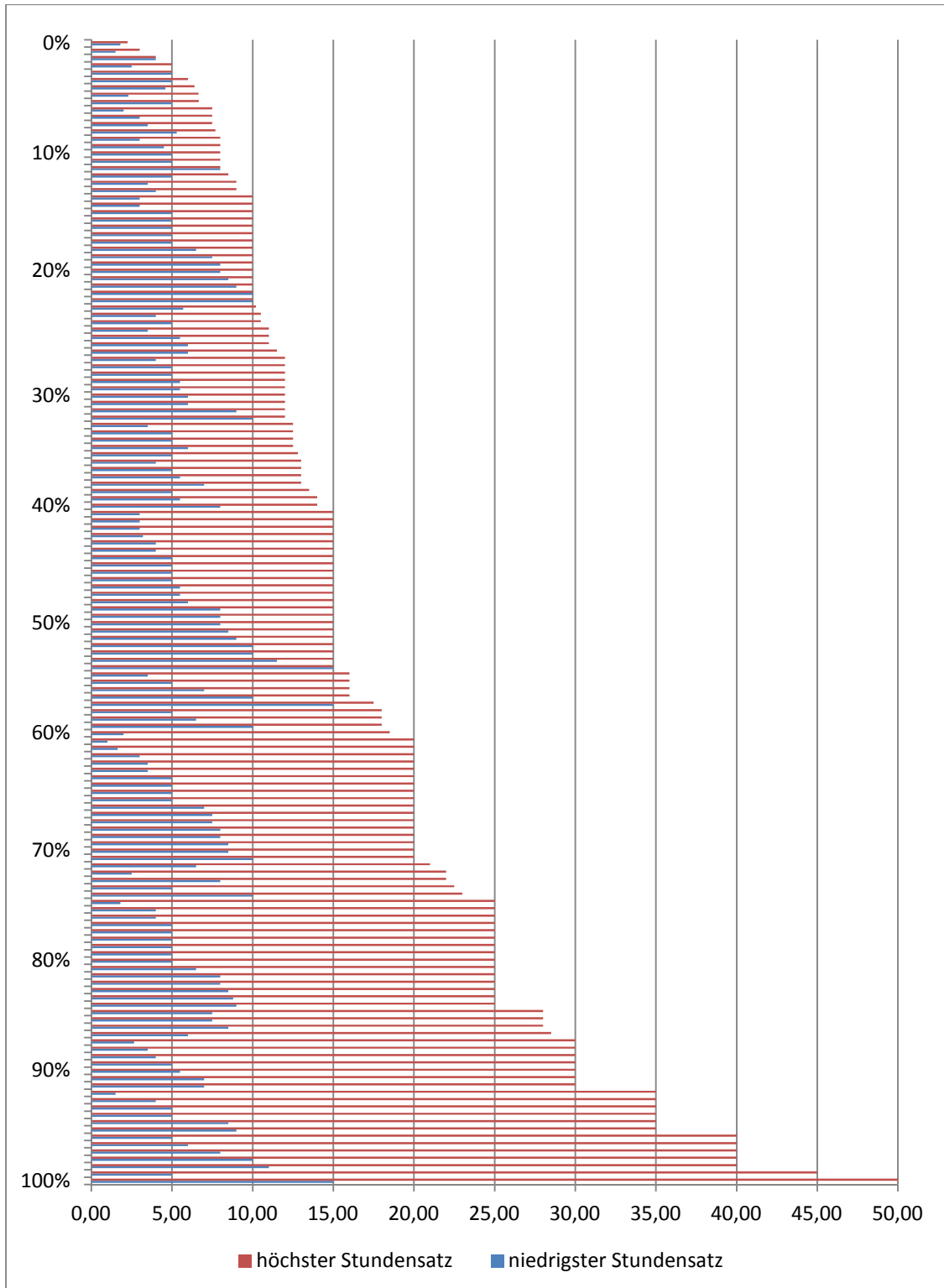
#### 15.4.4 Aufwandsentschädigungen auf Stundenbasis im Sport

Im Sport gilt mit pauschalen Aufwandsentschädigungen an Ehrenamtliche von bis zu 50€ pro Stunde deutlich eine andere Logik als in den hauptamtlich dominierten Einrichtungen. Deswegen betrachten wir die Aufwandsentschädigungen im Sport noch einmal genauer.

Die folgende Grafik 15-5 zeigt ein detailliertes Profil der stündlichen Aufwandsentschädigungen, die in Sportvereinen gezahlt werden.

**Grafik 15-5: Minimale und maximale stündliche Aufwandsentschädigungen in Sportvereinen**

Höhe der minimalen und des maximalen in den einzelnen Vereinen gezahlten stündlichen Aufwandsentschädigung, N=160



Darin sind für alle befragten Sportvereine einzeln die maximal gezahlten Aufwandsentschädigungen pro Stunde in roten Stäben abgetragen und zwar sortiert in aufsteigender Reihenfolge. Jedem Verein ist in Form eines blauen Stabes auch die minimale stündliche Aufwandsentschädigung zugeordnet.

An der vertikalen Achse ist von oben nach unten der Anteil der dargestellten Vereine abgetragen. Der Abstand zwischen den Spitzen der blauen und der roten Stäbe zeigt die Spannweiten an. Man kann feststellen, dass nur sehr wenige Vereine auf eine Differenzierung der stündlichen Aufwandsentschädigungen verzichten.

Bei der großen Mehrheit der Vereine beträgt die maximale stündliche Aufwandsentschädigung ein Mehrfaches der minimalen. In der Spitze erreichen die Spannen 2€ bis 35€, also ein Verhältnis von 1:17,5 und eine Spanne von 33€, und 5€ bis 45€, also ein Verhältnis von 1:9 und eine Spanne von 40€.

Wir hatten Überlegungen dazu angestellt, inwieweit ein pauschale Aufwandsentschädigung pro Stunde nicht doch das sein kann, was sie dem Wortsinne nach sein sollte: eine Entschädigung für tatsächlich entstandenen Aufwand.<sup>227</sup> Wir haben weiterhin darauf verwiesen, dass die Übungsleiterentschädigungen nach Qualifikation und damit nach Leistung differenziert werden<sup>228</sup>.

Nimmt man schließlich die oben dargestellten Ergebnisse zur Höhe und Spannweite der Stundensätze hinzu, so kann klar festgestellt werden, dass die Zahlung von Stundensätzen im Sport einer anderen Logik folgt als der der pauschalen Erstattung von real entstandenen Kosten.

Nichts daran ist von der Sache her verwerflich, insbesondere, weil es im Sport ja nicht darum geht, dass Arbeitsplätze durch eine Billiglohnkonkurrenz im Mantel des Ehrenamtes eingespart werden, sondern es allenfalls darum gehen könnte, eine Schaffung regulärer Arbeitsplätze in Sportvereinen statt der vielfältigen Tätigkeiten gegen eine Übungsleiterentschädigung zu fordern, was allerdings weit hergeholt erscheint.

Von der Begrifflichkeit her erscheint es allerdings problematisch, eine Übungsleitertätigkeit gegen 25€ pro Stunde mit demselben Begriff, nämlich Ehrenamt, zu bezeichnen wie eine völlig unentgeltliche Tätigkeit ebenfalls in einem Sportverein. Diesbezüglich sehen wir Handlungsbedarf, denn es geht hier auch und keineswegs zuletzt um die Anerkennungskultur der Ehrenamtlichen, die völlig unentgeltlich arbeiten.

---

<sup>227</sup> Vgl. Abschnitt 5.2

<sup>228</sup> Vgl. Abschnitt 5.4.1

### 15.4.5 Monatliche und jährliche Aufwandsentschädigungen

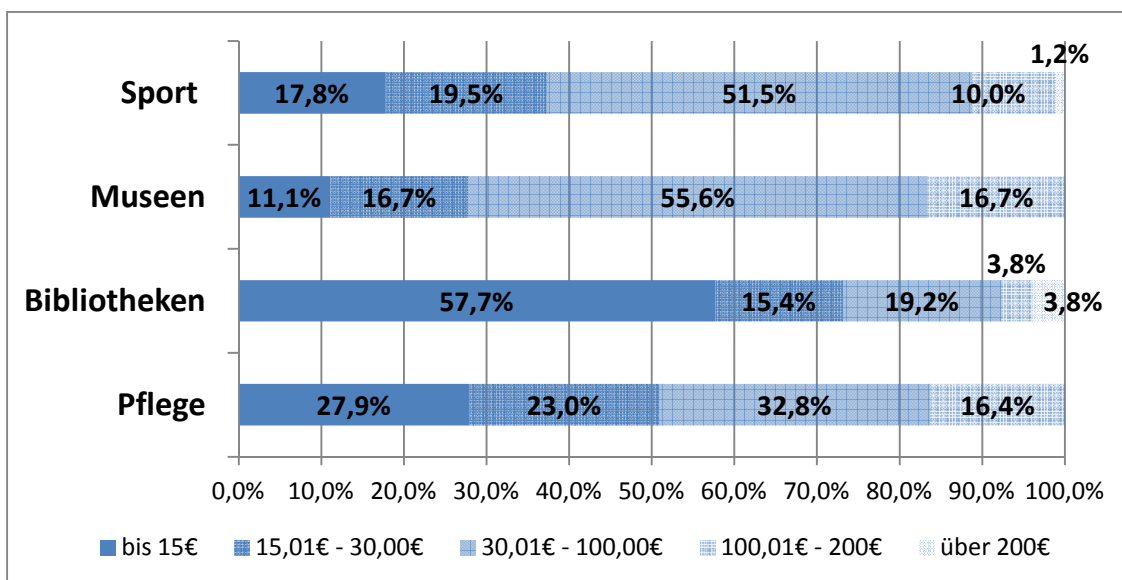
In einem nächsten Schritt haben wir die monatlich und jährlich gezahlten Aufwandsentschädigungen zusammengefasst, indem wir die jährlichen Aufwandsentschädigungen auf Monate herunter gerechnet haben. Aus den einzelnen sich ergebenden Werten haben wir dann wiederum Größenklassen gebildet.

Grafik 15-6 zeigt, welcher Anteil der Einrichtungen, die monatliche oder jährliche Aufwandsentschädigungen zahlen, die mindestens auf die einzelnen Größenklassen entfallen.

#### Grafik 15-6: Minimale monatliche Aufwandsentschädigungen

Anteile der Einrichtungen und Vereine, die minimal monatliche Aufwandsentschädigungen in der jeweiligen Höhe zahlen, an allen Einrichtungen und Vereinen, die monatliche Aufwandsentschädigungen zahlen. Aufwandsentschädigungen auf Jahresbasis wurden auf Monate umgerechnet.

Pflege N=61 Bibliotheken N=26 Museen N=18 Sport N=169



Frage: Wie hoch ist die niedrigste Monatspauschale (Jahrespauschale)?

Es zeigt sich, dass knapp die Hälfte der monatlichen Aufwandsentschädigungen im Bereich von bis zu 30€ liegen. Hier erscheint es recht wahrscheinlich, dass Aufwandsentschädigungen in dieser Höhe auch tatsächliche Aufwände gegenüberstehen.

Weitere zwei Fünftel der niedrigsten monatlichen Aufwandsentschädigungen liegen in der Spanne zwischen 30 und 100€, nur in ca. 15% der Einrichtungen oder Vereine werden monatliche Aufwandsentschädigungen von mehr als 100€ gezahlt. In kaum einem Fall wird die Grenze von 200€ pro Monat oder 2.400€ pro Jahr und damit der Höchstwert für den Übungsleiterfreibetrag<sup>229</sup> überschritten.

<sup>229</sup> gemäss §3, Ziffer 26 Einkommensteuergesetz (vgl. [http://www.gesetze-im-internet.de/estg/\\_3.html](http://www.gesetze-im-internet.de/estg/_3.html), abgerufen am 7.8.2015)

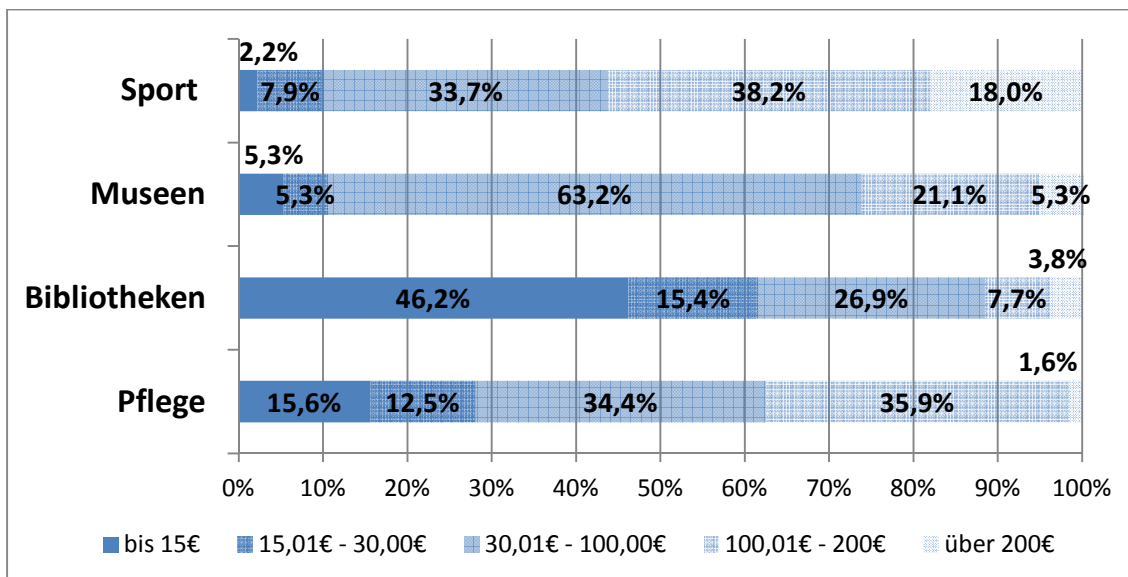
Auffällig sind die Unterschiede auch innerhalb der Engagementfelder. In den Bibliotheken werden besonders niedrige, in den Museen hingegen relativ hohe monatliche Aufwandsentschädigungen gezahlt, auch hier sind die Fallzahlen allerdings gering, so dass die Ergebnisse lediglich für Tendenzaussagen herangezogen werden können.

Grafik 15-7 zeigt die Verteilung der höchsten in der Einrichtung oder dem Verein gezahlten monatlichen (oder jährlichen) Aufwandsentschädigungen. Die Spanne der monatlichen Aufwandsentschädigungen ist insgesamt weniger groß als bei den Aufwandsentschädigungen auf Stundenbasis. Lediglich im Sport liegt mit knapp einem Fünftel ein relevanter Anteil der monatlichen Aufwandsentschädigungen im Bereich von mehr als 200€.

### Grafik 15-7: Maximale monatliche Aufwandsentschädigungen

Anteile der Einrichtungen und Vereine, die maximal monatliche Aufwandsentschädigungen in der jeweiligen Höhe zahlen, an allen Einrichtungen und Vereinen, die monatliche Aufwandsentschädigungen zahlen. Aufwandsentschädigungen auf Jahresbasis wurden auf Monate umgerechnet.

Pflege N=64 Bibliotheken N=26 Museen N=19 Sport N=178



Frage: Wie hoch ist die höchste Monatspauschale (Jahrespauschale)?

#### 15.4.6 Diskussion der Ergebnisse

Soweit das detaillierte Bild zu pauschalen Aufwandsentschädigung von Ehrenamtlichen. Es mag ermüdend sein, alle diese Zahlen nachzuvollziehen, aber nur so und nicht durch Nennung einiger spektakulärer Beispiele von „bezahltem Ehrenamt“ kann man die Debatte auf eine realistische Grundlage stellen. Die Frage ist nun, wie man die Ergebnisse im Lichte der Monetarisierungsdebatte bewerten kann.

Klie diagnostizierte 2011 in seinem Vortrag vor dem Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement des deutschen Bundestages eine



*„Zunahme von hybriden Tätigkeitsformen im Zwischenbereich zwischen freiwilligem Engagement und Erwerbsarbeit“<sup>230</sup>. „Die festgestellte Grauzone zwischen Ehrenamt und Erwerbsarbeit habe dabei eine sehr hohe Funktionalität... Zum Teil handele es sich um einen verkappten Niedriglohnsektor, an dem verschiedene Seiten ein Interesse hätten, zu denen Wohlfahrtsverbände, Kommunen und mittelbar auch noch andere staatliche Akteure zählten. Diese Grauzone sei – aus seiner Sicht – so nicht hinnehmbar.“<sup>231</sup>*

Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen hat 2014 ein Positionspapier zur Monetarisierung veröffentlicht. Darin heißt es:

*„Immer häufiger werden Tätigkeiten entlohnt, die als ehrenamtliches und freiwilliges Engagement bezeichnet werden. Ob im Sport, in der Pflege oder in der Kultur – nicht selten werden stundenbasierte Zahlungen von 12 Euro und darüber hinaus geleistet. Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa) e.V. sieht diese Entwicklung mit Sorge.“<sup>232</sup>*

Die Annahme einer Steigerung des Anteils der „ehrenamtlichen“ Tätigkeiten, die pauschal vergütet werden, im Zeitablauf ist in beiden Zitaten enthalten, kann aber mit Hilfe unserer Querschnittsdaten nicht überprüft werden. Wir können aber das, was ein „verkappter Niedriglohnsektor“ sein könnte, zunächst quantitativ umreißen.

Zu diesem Zweck haben wir zunächst die Zahl der Einrichtungen ermittelt, die an Ehrenamtliche pauschale Aufwandsentschädigungen jenseits einer Geringfügigkeitsgrenze zahlen. Dafür wählen wir bewusst eine niedrige Schwelle und betrachten alle Einrichtungen und Vereine, in denen stündliche Pauschalen in Höhe von drei Euro und mehr oder monatliche Pauschalen von 30€ und mehr<sup>233</sup> bezahlt werden. Dies geschieht in der Hoffnung, dass es kaum jemanden gibt, die oder der eine pauschale Aufwandsentschädigung unterhalb der gewählten Grenzen als „verkappten Mindestlohn“ betrachten würde.

Dazu haben wir zunächst die Zahl der Einrichtungen und Vereine ermittelt, die pauschale stündliche Aufwandsentschädigungen in Höhe von mehr als 3 € zahlen und dann festgestellt, wie viele Einrichtungen und Vereine außerdem zwar keine stündliche Pauschale von mehr als 3 €, dafür aber eine monatliche Pauschale von mehr als 30€ zahlen, so dass Doppelzahlungen vermieden werden. Dafür haben wir unsere Ergebnisse zu den stündlichen oder monatlichen *Höchstwerten* in den einzelnen Vereinen oder Einrichtungen herangezogen.

---

<sup>230</sup> Deutscher Bundestag 2011 S.5

<sup>231</sup> ebenda S. 6

<sup>232</sup> Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen 2014a S. 2

<sup>233</sup> Jährliche Pauschalen in Höhe von 360€ und mehr sind im Wege der Umrechnung auf Monate eingerechnet.

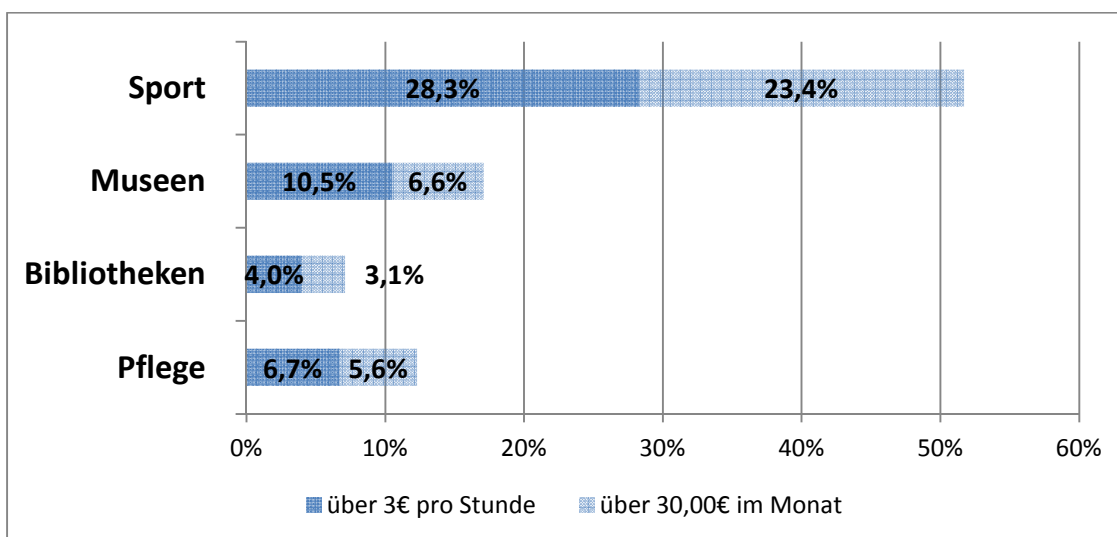
Die ermittelten Zahlen haben wir dann zur Gesamtzahl der von uns befragten Einrichtungen und Vereine in Beziehung gesetzt, d. h. wir kehren aus der zuvor vollzogenen schrittweisen Detaillierung in immer kleinere Teilgruppen zurück auf die Gesamtebene. Die Ergebnisse sind in der Grafik 15-8 auf der folgenden Seite dargestellt.

Da wir jetzt auf die Aussagekraft der Daten im Hinblick auf die Monetarisierungsdebatte zielen, sei noch einmal betont, dass Grundlage der folgenden Betrachtung die *höchsten* in der Einrichtung oder dem Verein gezahlten Aufwandsentschädigungen sind. Die Zahlen bedeuten auf jeden Fall *nicht*, dass in dieser Höhe Aufwandsentschädigungen an *alle* Ehrenamtlichen gezahlt werden.

### Grafik 15-8: Pauschale Aufwandsentschädigungen jenseits einer Geringfügigkeitsgrenze

Anteil der Einrichtungen bzw. Vereine, die pauschale Aufwandsentschädigungen in Höhe von mehr als 3 € pro Stunde oder mehr als 30 € im Monat zahlen, an allen befragten Vereinen und Einrichtungen

Pflege N=779 Bibliotheken N=325 Museen N=228 Sport N=547



In den Bereichen Kultur und Pflege kommen pauschale Aufwandsentschädigungen von mehr als 3€ pro Stunde oder mehr als 30€ pro Monat jeweils nur in einer kleinen Minderheit der Einrichtungen vor, nämlich bei 17,1% aller befragten Museen, 12,3% der stationären Pflegeeinrichtungen und 7,1% der Bibliotheken.

Anders sind die Verhältnisse im Sport, wo in einer knappen Mehrheit von Sportvereinen solche Aufwandsentschädigungen gezahlt werden. Da Sportvereine aber gerne als Beispiel herangezogen werden, wenn es um „bezahltes Ehrenamt“ geht, muss hier hervorgehoben werden, dass auch unter den größeren Sportvereinen knapp die Hälfte ohne Zahlungen an Ehrenamtliche jenseits der Geringfügigkeitsgrenze auskommt.

Betont sei noch einmal, dass die Praxis in Sport- und anderen ehrenamtlich dominierten Vereinen anders zu bewerten ist als die in hauptamtlich dominierten Einrichtungen, denn hier geht es in aller Regel nicht um eine mögliche Billigkonkurrenz zu bestehenden sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen.

Obwohl die Grenzen für unsere Betrachtung also bewusst niedrig angesetzt wurden<sup>234</sup> kann festgesellt werden, dass nur etwas mehr als die Hälfte der befragten (größeren) Sportvereine und nur eine kleine Minderheit der Pflegeeinrichtungen, Museen und Bibliotheken pauschale Aufwandsentschädigungen zahlt, die mit Blick auf Monetarisierung überhaupt einen zweiten Blick wert sind.

Um deutlich zu machen, dass ein Teil der pauschalen Aufwandsentschädigungen nicht auf Monetarisierung zurückgehen, sondern der Verwaltungsvereinfachung im Bereich der Kostenerstattung sind, ist es erforderlich, Transparenz schaffen. Dies wird auch von der Freien Wohlfahrtspflege NRW so gesehen:

*„Eine solche Kostenerstattung kann durchaus als Pauschale gezahlt werden, wenn jederzeit nachvollziehbar ist, dass es sich um tatsächlich entstanden Aufwand handelt und nicht um eine Vergütung der aufgewandten Zeit.“<sup>235</sup>*

Um Transparenz herzustellen, ist erstens zu fragen, welche faktisch entstehenden Kosten mit der pauschalen Aufwandsentschädigung abgegolten werden.

Einrichtungen und Vereine, die einen Verdacht auf Niedrigentlohnung unter dem Deckmantel der Ehrenamtlichkeit ausräumen wollen, sollten die konkreten Kosten, für deren Erstattung die pauschalen Aufwandsentschädigungen gedacht sind, der Art und beispielhaft auch der Höhe nach dokumentieren.

Zweitens sollten diese Einrichtungen und Vereine prüfen, ob tatsächlich alle für das Engagement aufgewandten Stunden mit der pauschalen Aufwandsentschädigung vergütet werden oder nur die Zeit der Übungsleitung oder der Gruppen selbst, so dass Vor- und Nachbereitungszeiten zwar anfallen, aber nicht in die Stundenpauschale eingehen. Auch dies sollte dokumentiert und kommuniziert werden.

Auf jeden Fall kann festgestellt werden, dass eine genaue Prüfung, inwieweit pauschalen Aufwandsentschädigungen reale Aufwände gegenüberstehen, den Anteil der Einrichtungen und Vereine, die ein „bezahltes Ehrenamt“ praktizieren, gegenüber den oben dargestellten Werten noch einmal deutlich reduzieren würde.

Zu untersuchen wäre weiterhin, zu welchem Anteil die abgerechneten pauschalen Aufwandsentschädigungen überhaupt bei den Empfängern ankommen bzw. bei ihnen verbleiben. Ist dies nicht der Fall, so ist der Vermutung eines „verkappten Niedriglohns“ von vornherein die Grundlage entzogen.

---

<sup>234</sup> Zum Vergleich sei erwähnt, dass der Dritte Freiwilligensurvey in der Frage „Erhalten Sie persönlich eine gewisse Vergütung, beispielsweise eine pauschalierte Aufwandsentschädigung?“ (Dritter Freiwilligensurvey 2009, Fragebogen, Frage B1-23) die niedrigste Kategorie bei bis zu 50 € pro Monat ansetzt. Die große Mehrheit der von uns ermittelten maximalen Aufwandsentschädigungen pro Monat liegt unterhalb dieses Wertes.

<sup>235</sup> Freie Wohlfahrtspflege NRW 2014 S. 3

Wir haben bei unseren Recherchen zu Sportvereinen Beispiele dafür gefunden, dass bereits im Abrechnungsformular angegeben werden kann, dass die Aufwandsentschädigung ganz oder teilweise an den Verein zurückgespendet wird. Das heißt, die Aufwandsentschädigung existiert zwar auf dem Papier und in der Buchhaltung der Einrichtung oder des Vereins, wird aber durch eine Spende ganz oder teilweise kompensiert, so dass entsprechend kein oder weniger Geld fließt.

Dies macht aufgrund der geltenden steuerrechtlichen Regelungen durchaus Sinn, wie am Beispiel der Ehrenamtszuschale verdeutlicht werden soll.

*"Die Ehrenamtszuschale kann für jede Art von Tätigkeit für gemeinnützige Vereine, kirchliche oder öffentliche Einrichtungen in Anspruch genommen werden [...] Zahlungen [...] sind bis zur Höhe von insgesamt 720 Euro pro Jahr und Person steuer- und sozialabgabenfrei, darüber hinausgehende Beträge sind zu versteuern."<sup>236</sup>*

*„Rückspende: Wenn Sie als ehrenamtlicher Mitarbeiter kein Geld von Ihrer Organisation annehmen möchten, können Sie die ausgezahlte Aufwandszuschale direkt als Rückspende zurückgeben. Der Verein, für den Sie tätig sind, gibt Ihnen dafür eine Spendenbescheinigung, die Sie [...] steuermindernd geltend machen können. So bekommen Sie zumindest einen Teil der Aufwandszuschale als gesparte Steuern zurück.“<sup>237</sup>*

Übungsleiterfreibetrag und Ehrenamtszuschale sind als Anerkennung und Anreiz für ehrenamtliches Engagement gedacht. Dies wird spätestens mit dem Gesetz zur Stärkung des Ehrenamtes von 2013<sup>238</sup> deutlich. Die Bestimmungen des Einkommensteuergesetzes selbst beziehen sich ausschließlich auf „nebenberufliche Tätigkeit“ und enthalten keinerlei Bezug auf das Ehrenamt.<sup>239</sup>

Die steuerlichen Regelungen, nämlich die Steuerfreiheit der Ehrenamtszuschale bzw. des Übungsleiterfreibetrages einerseits und die steuerliche Abzugsfähigkeit von Spenden an gemeinnützige Vereine andererseits eröffnen aber auch die Möglichkeit, gemeinnützige Einrichtungen und Vereine finanziell zu entlasten.

Kaum eine der befragten Einrichtungen und Vereine klagt nicht über Geldnot. Dass diese Möglichkeiten nicht öfter genutzt wird, hängt vermutlich in erster Linie mit dem damit verbundenen bürokratischen Aufwand zusammen, den ehrenamtliche Schatzmeisterinnen und Schatzmeister oft nicht auch noch auf sich nehmen wollen.

---

<sup>236</sup> Bundesministerium für Finanzen 2013, S. 2

<sup>237</sup> Hecker 2014

<sup>238</sup> Vgl. Gesetz zur Stärkung des Ehrenamtes 2013 Art. 2, Ziffer 1

<sup>239</sup> Vgl. Einkommenssteuergesetz §3, Ziffer 26 und 26a ([http://www.gesetze-im-internet.de/estg/\\_3.html](http://www.gesetze-im-internet.de/estg/_3.html))

Es bleibt festzuhalten, dass bei den Einrichtungen und Vereinen, die die oben skizzierte Möglichkeit praktizieren, die real an Ehrenamtliche fließenden Geldbeträge netto wesentlich geringer sind als ein erster Blick auf die Höhe der pauschalen Aufwandsentschädigung vermuten lässt.

## 15.5 Fazit zum Thema Monetarisierung

Insgesamt kann festgestellt werden, dass „bezahltes Ehrenamt“ in Sportvereinen keine dominante Erscheinung und in der stationären Pflege, in Museen und in Bibliotheken ein Randphänomen ist.

Unbestreitbar gibt es Fälle, in denen eine von den Organisatoren als „Ehrenamt“ bezeichnete Tätigkeit in einer Höhe finanziell vergütet wird, die weit in den Bereich eines Lohns für Erwerbsarbeit hineinreicht. Dies sollte in der einzelnen Organisation transparent gemacht und für ganze Engagementbereiche im Zeitverlauf genau beobachtet werden.

Diese Transparenz dient auch dem Schutz des völlig unentgeltlichen Engagements und damit der gesellschaftlichen Anerkennung der in dieser Form Engagierten:

*„Mit Schlagworten wie „bezahltes Ehrenamt“ empfinden Ehrenamtliche, dass ihr Selbstverständnis unterlaufen wird, indem bezahlte freiwillige Dienste das Profil des unentgeltlichen Ehrenamts verwischen.“<sup>240</sup>*

Wir sind allerdings nicht der Meinung, dass eine Vergütung für ein gemeinnütziges Engagement per se verwerflich ist, sondern dass es erstens auf den Kontext ankommt und zweitens zu überlegen ist, ob eine solche Tätigkeit dann noch als Ehrenamt bezeichnet werden sollte. Die „Gretchenfrage“ ist:

*„Liegt der Zahlung von Geld eine Gemeinwohllogik (Anerkennung) oder eine marktökonomische Logik (Vergütung) zu Grunde?“<sup>241</sup>*

Natürlich ist dies im Einzelfall keineswegs leicht zu unterscheiden und es hängt nur sekundär von der Höhe der Vergütung ab. Es erscheint aber naheliegend, die „ehrenamtliche“ Tätigkeit einer Seniorin mit geringer Rente als Küchenhilfe in einer Altenpflegeeinrichtung bei einer Vergütung von 5€ pro Stunde eher der Marktökonomie zuzurechnen als die Tätigkeit eines Übungsleiters für „seinen“ Verein bei einer Vergütung von 10€.

Überlagerungen zwischen der einen und der anderen Logik machen die Sache nicht einfacher. So kann es passieren, dass die Marktökonomie gewissermaßen durch die

---

<sup>240</sup> Caritas-Konferenzen Deutschlands 2007, S. 2

<sup>241</sup> Wegner 2012 S. 10

Hintertür Einfluss auf das ehrenamtliche Engagement erhält – und dies selbst dann, wenn keine Aufwandsentschädigungen gezahlt werden:

*„Natürlich kommen die Ausflüge, die unsere Ehrenamtlichen organisieren, in erster Linie unseren Bewohnerinnen und Bewohnern zugute. Sie kommen mal aus den vier Wänden unserer Einrichtung heraus und haben Spaß. Die ehrenamtlichen Angebote stärken aber auch unsere Konkurrenzposition auf dem lokalen Markt, vor allem gegenüber den privaten Betreibern, denn wir haben hier ein Überangebot an Heimplätzen und das wird in absehbarer Zukunft eher größer werden.“<sup>242</sup>*

Nur Transparenz und die Wahl unterschiedlicher Bezeichnungen für unterschiedliche Engagementformen ermöglichen es, sowohl Einzelfälle als auch die angenommene, aber nach unserer Kenntnis keineswegs bewiesene gesellschaftliche Tendenz zur Monetarisierung des Ehrenamtes fundiert zu beurteilen.

---

<sup>242</sup> Sinngemäßes Zitat aus dem Interview mit dem Leiter eines Altenpflegeheims eines gemeinnützigen Trägers, der auch als Ansprechpartner für die Ehrenamtlichen der Einrichtung fungiert.

## 16. Zufriedenheit mit der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen

Wir haben unsere Gesprächspartnerinnen und -gesprächspartner anhand einer Liste von vierzehn Vorgaben nach ihrer Zufriedenheit mit ihrer Engagementsituation bzw. mit ihrer Arbeitssituation gefragt.

Mit der Darstellung der Ergebnisse zu dieser Frage steigen wir in den Bereich der Einstellungsfragen im Frageprogramm der Repräsentativerhebung ein. Zunächst werden wir anhand der Zufriedenheitsfrage einige Überlegungen und Entscheidungen zur Skalierung und der Darstellung der Ergebnisse vorstellen, die sich nicht nur auf diese, sondern auch auf die übrigen Einstellungsfragen beziehen, deren Ergebnisse wir in den folgenden Abschnitten darstellen werden.

### 16.1 Skalierung und Darstellung der Ergebnisse

Zu allen Einstellungsfragen haben wir Aussagen formuliert und die Befragten gebeten, diese zu bewerten. Diese Bewertung erfolgte auf einer fünfstufigen Skala. Den Befragten wurde dazu folgender Text vorgelesen:

*„Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, ob die folgenden Aussagen nach Ihren persönlichen Erfahrungen zutreffen oder nicht. 1 bedeutet ‚trifft überhaupt nicht zu‘, 5 bedeutet ‚trifft voll und ganz zu‘. Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben.“*

Wir haben diese Abfragetechnik so weit wie möglich standardisiert. Je nach Art der Frage wurden sowohl der Erläuterungstext als auch die Benennung der Skalenendpunkte variiert. So wurden in der Frage nach der Zufriedenheit mit der eigenen Engagementsituation an Ehrenamtliche bzw. mit der eigenen Arbeitssituation an Hauptamtliche die Skalenendpunkte mit „überhaupt nicht zufrieden“ und „sehr zufrieden“ benannt.

Diese Vorgehensweise hat methodische Gründe: Die Alternative hierzu wäre gewesen, jeden einzelnen Skalenpunkt sprachlich zu benennen (z.B. „sehr unzufrieden“, „eher unzufrieden“, „teils/teils“, „eher zufrieden“ und „sehr zufrieden“). Die von uns gewählte Abfrage mit Hilfe einer Skala, bei der nur die Endpunkte benannt sind, hat gegenüber der genannten Alternative den Vorteil, dass keine ungleichen semantischen Abstände zwischen den Benennungen der einzelnen Skalenpunkte auftreten können. Viele statistische Analyseverfahren setzen das Niveau einer Intervallskala, also eine Skala mit gleichen Abständen zwischen den einzelnen Punkten, voraus und dies wurde mit der gewählten Skalierung sichergestellt.

Der Nachteil, den wir dafür bei der Darstellung der Ergebnisse in Kauf nehmen müssen, liegt darin, dass wir abgesehen von den Skalenendpunkten nicht über eine sprachliche Benennung verfügen, sondern auf Umschreibungen angewiesen sind.

Die Abfrage mit Hilfe einer fünfstufigen Skala bietet den Befragten die Möglichkeit, ihrer Meinung auch graduell differenziert Ausdruck zu verleihen. Dadurch, dass über den größten Teil des Fragebogens hinweg mit geringen Variationen dieselbe Abfragetechnik verwendet wird, kommen die Befragten nach einer kurzen Eingewöhnungsphase gut mit der Skalierung zurecht, so dass das Verfahren auch zeiteffizient ist.

Im Ergebnis liegt zu jeder Antwortvorgabe eine Prozentverteilung über die fünf Skalenpunkte vor. Dies ist die volle Information, die die Befragung liefert, aber diese besteht in einer so großen Menge von Zahlen, dass die Tabellen und Grafiken schnell unübersichtlich werden, denn wir werden die Ergebnisse sowohl über die Bereiche hinweg als auch zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen vergleichen.

Deswegen werden wir die volle verfügbare Information in der Darstellung des vorliegenden Berichts nicht ausschöpfen, sondern eine Reduktion benutzen. Eine Methode, eine solche Reduktion zu erreichen, ist die Darstellung von Durchschnittswerten, also den Mittelwerten aus allen Antworten auf der fünfstufigen Skala. Wir finden dies wesentlich weniger anschaulich als die von uns gewählte Alternative.

Dieser Alternative liegt folgende Überlegung zugrunde: Unsere Aufgabe im Rahmen der Studie ist es, durch die Ergebnisse zu einer Optimierung der Kooperationsbeziehungen beizutragen. Dies bedeutet, dass wir gezielt nach Problemen und Schwierigkeiten suchen müssen, weil diese die Ansatzpunkte für eine Optimierung sind.

Es ist klar, dass eine Antwort mit der Eckkategorie (z.B. „überhaupt nicht zufrieden“ oder „trifft überhaupt nicht zu“) sowie mit der Nachbarkategorie, die in der negativen Hälfte der Skala liegt, solche Probleme und Schwierigkeiten signalisiert. Nach unserer Auffassung ist es aber darüber hinaus sinnvoll und gerechtfertigt, auch die Mittelkategorie einzubeziehen. Eine Antwort in der Mittelkategorie signalisiert, dass sich positive und negative Aspekte die Waage halten und dies bedeutet, dass es auch negative Aspekte und damit Verbesserungspotential gibt.

Unsere Standarddarstellung der Ergebnisse basiert deswegen in vielen Fällen auf der Summe der Antworten der negativen Eckkategorie, der Nachbarkategorie auf der negativen Seite und der Mittelkategorie.

Im Folgenden möchten wir diese Datenreduktion an einem Beispiel veranschaulichen: Die Tabelle 16-1 auf der folgenden Seite zeigt die vollständigen Angaben der befragten 515 Ehrenamtlichen in stationären Pflegeeinrichtungen. Die Reihenfolge der Antwortvorgaben entspricht nicht der Reihenfolge im Fragebogen, sondern die Angaben wurden bereits nach dem Anteil der nicht (ganz) Zufriedenen im Sinne der obigen Abgrenzung sortiert.



**Tabelle 16-1: Zufriedenheit mit der eigenen Engagementsituation  
Befragung von Ehrenamtlichen in stationären Pflegeeinrichtungen N=515**

|  | 1 über-<br>haupt<br>nicht zu-<br>frieden | 2    | 3     | 4     | 5 sehr<br>zufrie-<br>den |
|--|--|------|-------|-------|--------------------------|
| Anerkennung Ihrer Arbeit durch Bewohnerinnen und Bewohner                  | 0,4%                                     | 0,4% | 2,3%  | 18,8% | 78,1%                    |
| Anerkennung Ihrer Arbeit durch die Leitung der Einrichtung                 | 0,8%                                     | 2,2% | 5,3%  | 20,4% | 71,3%                    |
| Möglichkeiten, Rat und Unterstützung für Ihre Arbeit zu erhalten           | 0,6%                                     | 0,8% | 7,9%  | 30,3% | 60,4%                    |
| Anerkennung Ihrer Arbeit durch Hauptamtliche in der Einrichtung            | 0,4%                                     | 1,9% | 7,6%  | 29,4% | 60,7%                    |
| Betriebsklima zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen                           | 0,4%                                     | 1,6% | 8,3%  | 40,6% | 49,1%                    |
| Möglichkeiten, Ihre Kompetenzen und Fähigkeiten in die Arbeit einzubringen | 0,2%                                     | 0,8% | 11,0% | 34,6% | 53,4%                    |
| Betriebsklima im Allgemeinen   | 1,0%                                     | 2,2% | 9,9%  | 40,3% | 46,6%                    |
| Möglichkeiten, Ihre Arbeit selbst zu gestalten                             | 1,4%                                     | 2,3% | 11,1% | 24,4% | 60,8%                    |
| Anerkennung Ihrer Arbeit durch andere Ehrenamtliche in der Einrichtung     | 0,7%                                     | 1,1% | 13,2% | 35,3% | 49,7%                    |
| Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen im Alltag                                | 1,0%                                     | 2,2% | 12,0% | 31,5% | 53,3%                    |
| Zusammenarbeit mit anderen Ehrenamtlichen im Alltag                        | 2,7%                                     | 0,7% | 15,4% | 29,0% | 52,2%                    |
| Möglichkeiten, Kritik und Änderungsvorschläge einzubringen                 | 2,0%                                     | 3,2% | 18,6% | 33,1% | 43,1%                    |
| Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch mit anderen Ehrenamtlichen           | 3,5%                                     | 4,5% | 19,0% | 33,8% | 39,2%                    |
| Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch mit Hauptamtlichen                   | 3,2%                                     | 7,5% | 19,2% | 31,6% | 38,5%                    |

Zunächst kann festgestellt werden, dass die Zufriedenheit mit der Engagementsituation sehr hoch ist: Zu jeder einzelnen Aussage äußert sich die große Mehrheit der Befragten positiv und es kann kein Zweifel daran bestehen, dass aus Sicht der Ehrenamtlichen ihre Kooperation mit den Hauptamtlichen nur in geringem Maße von Problemen belastet ist.

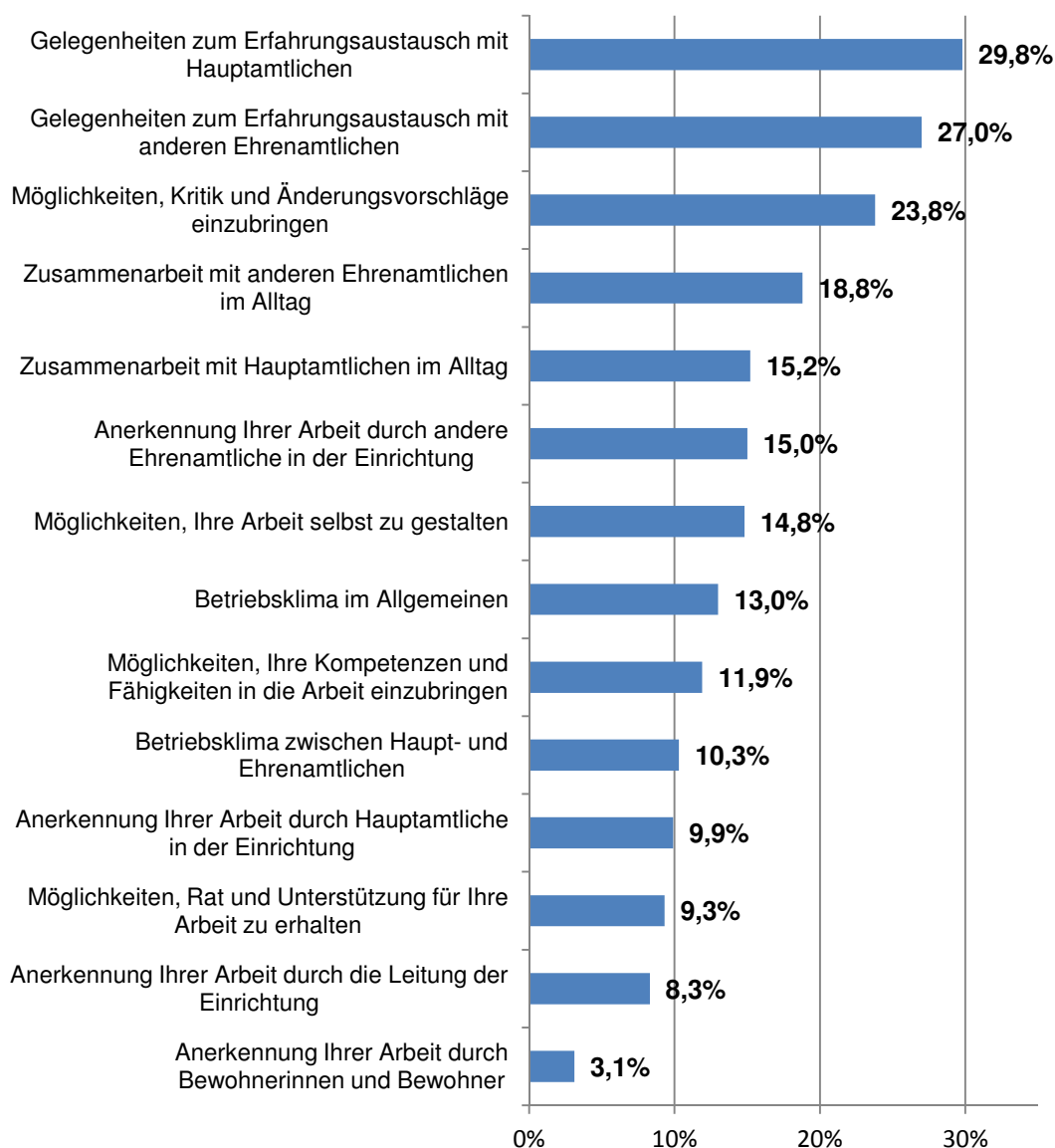
Sucht man gezielt nach Anzeichen für Probleme und Schwierigkeiten, so zeigt es sich, dass jeweils die beiden Prozentanteile im negativen Bereich der Skala in den meisten Fällen verschwindend gering sind. Dies ist nicht sehr überraschend. Ehrenamtliches Engagement ist eine freiwillige Tätigkeit, die beendet werden kann und auch beendet wird, wenn die Bedingungen nicht „stimmen“. Massive Unzufriedenheit in einer selbstgewählten Situation führt oft zu einer Reaktion und ist deswegen in einer Querschnitterhebung nur selten zu beobachten.

Wie beschrieben signalisiert aber auch die Mittelkategorie der Skala Verbesserungspotential und in dieser Kategorie sind die Prozentwerte zum Teil recht erheblich. Ein großer Teil der praktisch verwertbaren Information steckt also in dieser Mittelkategorie. Wir haben deswegen die volle Information der Tabelle 16-1 so reduziert, wie dies die folgende Grafik 16-2 zeigt.

### Grafik 16-2: Zufriedenheit der Ehrenamtlichen in der stationären Pflege mit der eigenen Engagementsituation

Frage: „Wir haben eine Frage zu Ihrer persönlichen Situation im ehrenamtlichen Engagement, also zu den Dingen, die gut oder auch nicht so gut laufen. Bitte denken Sie daran, dass die Befragung anonym ist und niemand aus Ihrer Einrichtung von Ihren Antworten erfährt. Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 bis 5 an, wie zufrieden Sie mit dem jeweiligen Aspekt sind. 1 bedeutet ‚überhaupt nicht zufrieden‘, 5 bedeutet ‚sehr zufrieden‘. Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben.“

Anteil der Befragten, die mit der Kategorie „überhaupt nicht zufrieden“, der Nachbarkategorie oder der Mittelkategorie antworten. (N=515)



Es ergibt sich ein klares Profil, aus dem ersichtlich wird, in welchen Teilbereichen kaum und in welchen ein erhebliches Verbesserungspotential liegt. Eine inhaltliche Interpretation ist dem folgenden Abschnitt vorbehalten, an dieser Stelle geht es darum, unsere Entscheidung zur Reduktion der Datenmenge nachvollziehbar zu dokumentieren.

## **16.2 Aussagen zur Zufriedenheit mit der eigenen ehrenamtlichen Engagementsituation bzw. mit der Arbeitssituation**

Die vierzehn Aspekte der Engagement- bzw. Arbeitssituation auf unserer Liste repräsentieren fünf Bereiche. Auf die Anerkennung der eigenen Arbeit durch andere Akteure in der Einrichtung oder im Verein beziehen sich vier Vorgaben, im Einzelnen auf die Anerkennung

- durch die Zielgruppen der ehrenamtlichen Arbeit, also Bewohner/innen in der stationären Pflege, Besucher/innen von Museen, Nutzer/innen von Bibliotheken sowie schließlich Mitglieder von Sportvereinen
- durch die Leitung der Einrichtung bzw. des Vereins
- durch (andere) Hauptamtliche in der Einrichtung oder dem Verein sowie
- durch (andere) Ehrenamtliche in der Einrichtung oder dem Verein.

Auf den Kompetenztransfer beziehen sich die Vorgaben

- Möglichkeiten, eigene Kompetenzen und Fähigkeiten in die Arbeit einzubringen,
- Möglichkeiten, Rat und Unterstützung für die Arbeit zu erhalten,
- Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch mit (anderen) Ehrenamtlichen sowie
- Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch mit (anderen) Hauptamtlichen.

Die letzten drei dieser vier Vorgaben haben gleichzeitig eine ausgeprägtes kommunikatives Element.

Der Dimension Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten sind die Vorgaben

- Möglichkeiten, Ihre Arbeit selbst zu gestalten
- Möglichkeiten, Kritik und Änderungsvorschläge einzubringen,

gewidmet. Während alle vorgenannten Teilbereiche sich auf inhaltliche Gestaltungsaufgaben des Freiwilligenmanagements beziehen, sind die folgenden Vorgaben allgemeiner. Sie fragen nach Zusammenarbeit im Alltag und zwar

- mit (anderen) Hauptamtlichen
- mit (anderen) Ehrenamtlichen.

Noch allgemeiner und darauf gemünzt, jenseits konkreter Kooperationserfahrungen auch die atmosphärische Dimension einzufangen, sind die Vorgaben

- Betriebsklima im Allgemeinen und
- „Betriebsklima“ zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen.

Wir vergleichen zunächst die Zufriedenheit der Ehrenamtlichen mit ihrer Engagement-situation über die vier einbezogenen Engagementbereiche hinweg und stellen diese dann der Zufriedenheit der Hauptamtlichen gegenüber.

Eine Darstellung aller vierzehn Antwortvorgaben in einer Grafik führt angesichts von 56 Balken nicht zu einem gut lesbaren Ergebnis. Wir haben die Ergebnisdarstellung deswegen in Teiltabellen nach den oben unterschiedenen inhaltlichen Bereichen untergliedert.

### 16.3 Anerkennung durch andere Akteure

Folgt man der Perspektive, die im Bericht der Enquête-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ zum Thema Anerkennung eingenommen wird, so ist dieses Feld wesentlich breiter als das der Anerkennung durch andere Akteure, mit der wir uns im folgenden Abschnitt befassen werden.

*"Die Enquete-Kommission empfiehlt [...], das Augenmerk auf die Entwicklung einer umfassenden Kultur der Anerkennung zu legen. [...] Anerkennungskultur umfasst traditionelle und neuere Formen der Würdigung, Wertschätzung und Auszeichnung, Möglichkeiten der Partizipation in Organisationen, Einrichtungen und Diensten, die Bereitstellung sachlicher, personeller und finanzieller Ressourcen sowie Angebote der Fortbildung und Qualifizierung."<sup>243</sup>*

In diesem Sinne gehören nicht nur alle Aspekte, die wir zur Zufriedenheit mit der eigenen Engagementsituation erfragt haben, zur Anerkennungskultur, sondern auch die Frage nach der Monetarisierung des bürgerschaftlichen Engagements<sup>244</sup>

Wir konzentrieren uns hier zunächst auf die Anerkennung, die Ehrenamtliche durch Hauptamtliche erfahren und wenden uns dann der Anerkennung zu, die Hauptamtliche – unter anderem - durch Ehrenamtliche erfahren. Es fällt auf, dass dieser Aspekt im Konzept der Enquete-Kommission nur eine periphere Rolle spielt. Sie räumt ein, dass Anerkennung

*"auch in aller Stille statt[findet], etwa im alltäglichen Umgang zwischen Hauptamtlichen und Engagierten"<sup>245</sup>,*

---

<sup>243</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2002, S. 131

<sup>244</sup> Vgl. Abschnitt 15.

fokussiert dann aber auf die öffentliche Dimension von Anerkennung. Im Katalog vorgeschlagener Maßnahmen zur Organisationsentwicklung heißt es dann:

*„– Maßnahmen, die das Verhältnis und die Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Engagierten verbessern helfen (z.B. Ansprechpersonen zur Kooperation bei den Arbeitsabläufen, Mentorenschaften, Supervisions- und Beratungsangebote),  
– Qualifizierung von Hauptamtlichen für ein modernes Freiwilligenmanagement“<sup>246</sup>*

Der Text macht deutlich, dass es hier vor allem um strukturelle Komponenten handelt, die sich nicht primär auf die alltägliche Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen beziehen. Jenseits dieser strukturellen Dimensionen gibt es aber auch eine Anerkennung in Form der persönlichen Wertschätzung in der alltäglichen Begegnung und Kommunikation.

Man kann zur Begründung die sozialphilosophische Debatte um die Anerkennungstheorie von Honneth<sup>247</sup> bemühen:

*„Solidarität zeichnet sich durch die Anerkennungsweise der sozialen Wertschätzung aus, und damit durch den positiven Bezug auf besondere, konkrete Eigenschaften und Fähigkeiten der Individuen, die sie in ihren persönlichen Unterschieden charakterisieren. Hierzu ist ein intersubjektiv geteilter Werthorizont nötig.“<sup>248</sup>*

Man kann aber auch alltagsnah feststellen, dass offizielle Ehrungen, Preise und andere ritualisierte Formen der Anerkennung wenig wert sind, wenn die zwischenmenschliche Anerkennung nicht stimmt. Wir sind der Auffassung, dass dieser Aspekt zentral für die Qualität von Kooperationsbeziehungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ist.

### **16.3.1 Zufriedenheit mit der Anerkennung durch andere Akteure bei Ehrenamtlichen**

Ein großer Teil der von uns befragten Ehrenamtlichen gehört, wie wir gesehen haben<sup>249</sup>, zu den älteren Menschen. Wir orientieren uns im Folgenden in Teilen am analytischen Rahmen des Projekts „Anerkennung in Organisationen des Alters“<sup>250</sup>.

---

<sup>245</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2002, S. 128

<sup>246</sup> Ebenda S. 131

<sup>247</sup> Vgl. Honneth 1992 S. 196ff.

<sup>248</sup> Wimbauer 2004 S. 11

<sup>249</sup> Vgl. Abschnitt 13.1.1

<sup>250</sup> Vgl. Giskes 2014

Die Forschungsarbeit geht davon aus, dass Anerkennung im Rahmen von Freiwilligenarbeit für ältere Menschen eine besondere Bedeutung hat, weil mit ihrer Hilfe Anerkennungsdefizite in den anderen Lebensbereichen kompensiert werden können.

*„[...] die fehlende soziale Anerkennung dieser Menschen kann im Zuge einer freiwilligen Tätigkeit und deren integrierender Wirkung aufgefangen werden, da ihnen hiermit ein Feld eröffnet wird, in dem sie über erbrachte Leistungen für ihre Mitmenschen erneut wertschätzende und anerkennende Erfahrungen machen können.“<sup>251</sup>*

Dies halten wir für eine untersuchenswerte Hypothese, die allerdings bei Giskes mit einer Zurechnung der älteren Menschen oder zumindest vieler Älterer zu den „sozial randständigen Menschen“<sup>252</sup> einhergeht, die wir nicht teilen können.<sup>253</sup> Giskes unterscheidet zwischen formeller und informeller Anerkennung:

*„Erstere findet sich in den Formen der organisierten Anerkennungskultur der Freiwilligenorganisationen: kostenlos angebotene Fortbildungen, zeremonielle Ehrungen, Auslagenersatz, Versicherungsschutz, Feste und Würdigungen durch Öffentlichkeitsarbeit. [...] Die informelle Anerkennung findet sich aus unserer Sicht in den zwischenmenschlichen Beziehungen der Freiwilligen und den darin stattfindenden Aushandlungsprozessen, Diskussionen und Feedbacks. Diese können zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen, Freiwilligen und zu helfenden Personen sowie innerhalb der Freiwilligengruppen beobachtet werden“<sup>254</sup>*

Diese Aufzählung entspricht weitgehend der Untergliederung, die wir in unseren Antwortvorgaben vorgenommen haben. Wir haben lediglich die Gruppe der Hauptamtlichen noch einmal in „Leitung der Einrichtung“ und „andere Hauptamtliche“ differenziert<sup>255</sup>, weil wir wissen, dass Leitung einerseits und „normale“ Hauptamtliche andererseits in unterschiedlichem Maße und auf unterschiedliche Weise zur Anerkennung ehrenamtlichen Engagements beitragen.

Obwohl nach der Literatur zum Freiwilligenmanagement die Förderung und Unterstützung ehrenamtlichen Engagements „Chefsache“ sein sollte<sup>256</sup>, gibt es nach wie vor Einrichtungen, deren Leitungen diese Aufgaben nicht zu der ihren gemacht haben, es gibt weiterhin Leitungen, die sich auf den formellen Teil der Anerkennung, also Ehrun-

---

<sup>251</sup> Giskes 2014 S.1

<sup>252</sup> Ebenda S.1

<sup>253</sup> Immerhin befinden sich die Älteren in der Perspektive dieser Forschungsarbeit mit anderen „randständigen Menschen“ wie Migranten und Arbeitslosen in guter Gesellschaft (vgl. Giskes 2014 S.1).

<sup>254</sup> Giskes 2014 S. 2

<sup>255</sup> Dies gilt mit Ausnahme der Sportvereine, in denen die Leitung (Vorstand oder Präsidium) ehrenamtlich tätig ist

<sup>256</sup> Vgl. z.B. Friedrich-Ebert-Stiftung 2010 S.21

gen und Dankeschön-Veranstaltungen konzentrieren sowie drittens – wie wir gesehen haben<sup>257</sup> - solche, bei denen die Zuständigkeit für Ehrenamtliche bei der Leitung liegt.

Wir können aufgrund unserer Explorativinterviews davon ausgehen, dass die Befragten diese beiden Ebenen differenziert wahrnehmen. Analytisch wünschenswert wäre darüber hinaus eine weitere Differenzierung gewesen, nämlich die zwischen Hauptamtlichen im Freiwilligenmanagement und anderen Hauptamtlichen. Hier ist jedoch nach unseren explorativen Ergebnissen zu bezweifeln, dass in allen Einrichtungen die Funktion „Freiwilligenmanagement“ so klar ausdifferenziert ist, dass die Träger/innen dieser Funktion von den übrigen Hauptamtlichen unterschieden werden können.

Der Fokus liegt im Rahmen der Studie bei der Frage, ob Ehrenamtliche durch Hauptamtliche ausreichend anerkannt werden. Die zusätzlichen Fragen nach der Anerkennung seitens der Zielgruppen und anderer Ehrenamtlicher erlauben uns aber durch den Vergleich zwischen den verschiedenen Antworten, diese angemessen zu bewerten.

In der Grafik 16-3 auf der folgenden Seite ist für jeden Bereich ein Profil der Anerkennung durch andere Akteure dargestellt. Je länger die Balken sind, desto größer ist der Anteil der Befragten, die in der jeweiligen Hinsicht nicht oder nicht ganz zufrieden sind.

Mit einer Ausnahme liegt der Anteil der Befragten, die mit der Anerkennung durch Hauptamtliche nicht ganz zufrieden sind, bei deutlich unter 10%. Es ist zu berücksichtigen, dass Hauptamtliche vielfach vom Freiwilligenmanagement dazu angehalten werden, Ehrenamtlichen Anerkennung auszusprechen, aber das muss in der Praxis nicht unbedingt auch funktionieren: Die meisten Ehrenamtlichen sind sehr wohl in der Lage, zwischen einem persönlich auch gemeinten Dank und dem Dank zu unterscheiden, der dem „Danke für Ihren Einkauf“ an der Supermarktkasse entspricht.

In den von uns untersuchten Einrichtungen funktioniert die Anerkennung seitens der Hauptamtlichen gut, die Ergebnisse signalisieren keinen nennenswerten Handlungsbedarf.

Die Anerkennung durch die Leitungen wird noch etwas positiver beurteilt als die durch Hauptamtliche. Ausnahme sind die Museen, in denen der Anteil der nicht ganz Zufriedenen etwas höher ist. Im Sport sind die Leitungen – mit wenigen Ausnahmen in sehr großen Vereinen<sup>258</sup> – ebenfalls ehrenamtlich tätig. Da in Sportvereinen Ehrenamtliche in Funktionsträger- und Leitungspositionen befragt wurden, wurde hier also ein Urteil über die Anerkennung durch direkte Kolleginnen und Kollegen gegeben, das ebenfalls sehr positiv ausfällt.

---

<sup>257</sup> Vgl. Abschnitt 14.2

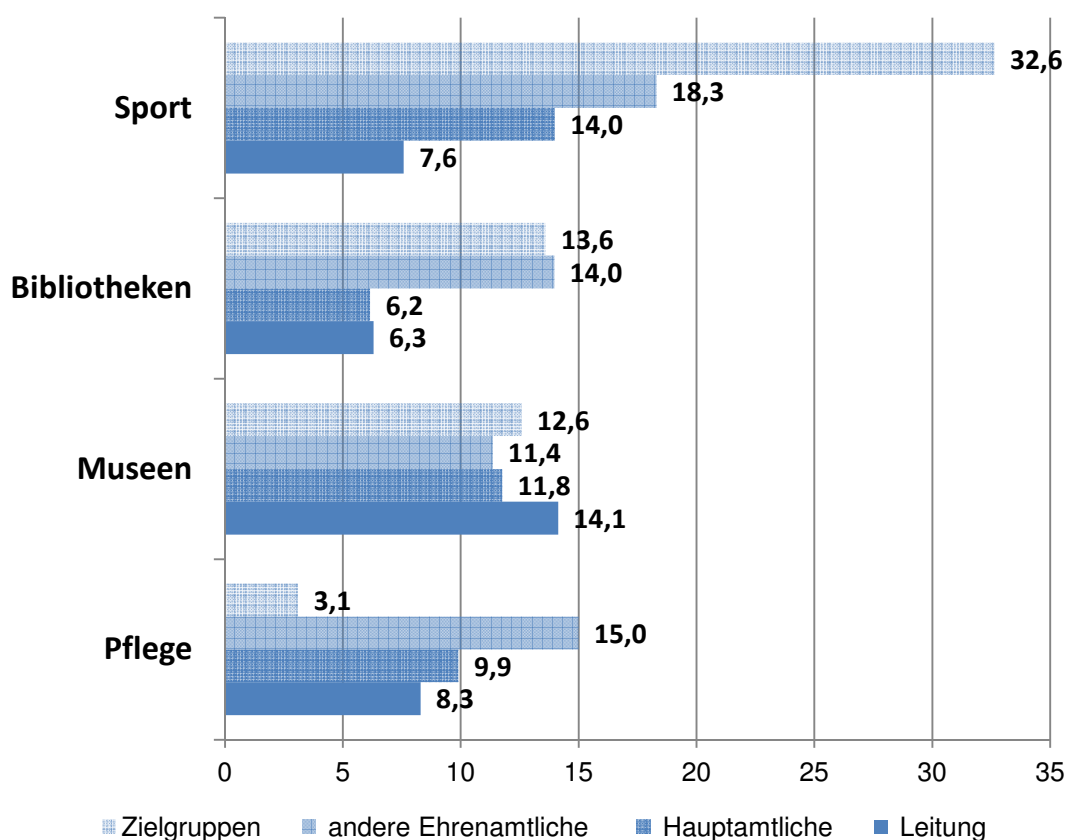
<sup>258</sup> Dies sind die Vereine, in denen sich der ehrenamtliche Vorstand auf die Funktion eines Aufsichtsrates beschränkt.

### Grafik 16-3: Zufriedenheitsdefizite der Ehrenamtlichen mit der Anerkennung durch andere Akteure in der Einrichtung / im Verein

Frage: „Wir haben eine Frage zu Ihrer persönlichen Situation im ehrenamtlichen Engagement, also zu den Dingen, die gut oder auch nicht so gut laufen. Bitte denken Sie daran, dass die Befragung anonym ist und niemand aus Ihrer Einrichtung von Ihren Antworten erfährt. Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 bis 5 an, wie zufrieden Sie mit dem jeweiligen Aspekt sind. 1 bedeutet ‚überhaupt nicht zufrieden‘, 5 bedeutet ‚sehr zufrieden‘. Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben.“

Anteile der Befragten, die mit der Kategorie „überhaupt nicht zufrieden“, der Nachbarkategorie oder der Mittelkategorie antworten.

Antworten der Ehrenamtlichen in stationären Pflegeeinrichtungen (N=515), Museen (N=190), Bibliotheken (N=260) und Sportvereinen (N=547)



Mit Ausnahme des Museumsbereiches, für den die Werte gleichauf liegen, ist die Unzufriedenheit mit der Anerkennung durch andere Ehrenamtliche wesentlich höher als die mit der Anerkennung durch Hauptamtliche.

Dies könnte daran liegen, dass andere Ehrenamtliche ganz einfach die Anerkennung spenden, die sie spontan empfinden, während Hauptamtliche extra dazu angehalten werden, Anerkennung auszusprechen.



Besonders interessant ist, dass die Beurteilungen der Anerkennung durch die Zielgruppen<sup>259</sup> weit auseinandergehen. Nur eine verschwindend kleine Minderheit von 3,1% der Ehrenamtlichen in der Pflege ist hier nicht ganz zufrieden, in Museen und Bibliotheken ist es übereinstimmend jeweils ca. ein Achtel, im Sport hingegen ist der Anteil mit einem knappen Drittel sehr viel höher.

Es ist eine naheliegende Erklärung, dass gerade in großen Sportvereinen mit hauptamtlichem Personal die ehrenamtlich erbrachten Leistungen des Vorstands und anderer Funktionsträger nicht angemessen wahrgenommen und anerkannt werden, sondern als mehr oder weniger selbstverständlich vorausgesetzt wird. Diese Sichtweise dürfte sich mit der wachsenden Zahl der Vereinsmitglieder, die sich selbst als Kunden und den Verein als Dienstleistungsanbieter sehen, noch verstärken.

Trifft diese Erklärung zu, so trägt sie gleichzeitig zum Verständnis der Frage bei, warum es immer schwieriger wird, Ehrenamtliche für Vorstandspositionen nicht nur in Sport-, sondern auch in anderen Vereinen zu gewinnen<sup>260</sup>.

### **16.3.2 Zufriedenheit mit der Anerkennung durch andere Akteure bei Hauptamtlichen**

Wenn es stimmen würde, dass Anerkennung die Währung ist, in der Ehrenamtliche entlohnt werden<sup>261</sup>, dann könnte man im Umkehrschluss folgern, dass Anerkennung für Hauptamtliche nicht wichtig ist, denn sie werden ja in Geld entlohnt.<sup>262</sup> Wir haben bereits festgestellt, dass weder die Annahme noch die Schlussfolgerung zutreffend sind: Anerkennung ist ebenso wenig die alleinige Belohnung und Motivationsquelle für Ehrenamtliche wie Geld die alleinige Belohnung und Motivationsquelle für Hauptamtliche ist.<sup>263</sup>

Auch Hauptamtliche wünschen sich Anerkennung und reagieren mit Unzufriedenheit, wenn diese Anerkennung ausbleibt.<sup>264</sup> Dies gilt insbesondere dann, wenn Hauptamtliche sich über ihre Pflichten hinaus und jenseits konkreter Belohnungserwartungen engagieren, und dies kann für einen hohen Anteil der Hauptamtlichen in den untersuchten Bereichen angenommen werden. Ein Engagement von Hauptamtlichen über ihre Dienstpflichten und Karriereambitionen hinaus ist ein freiwilliges Engagement, das von

---

<sup>259</sup> Bewohnerinnen und Bewohner in der stationären Pflege, Besucherinnen und Besucher von Museen, Nutzerinnen und Nutzer von Bibliotheken sowie schließlich Mitglieder von Sportvereinen

<sup>260</sup> In der Befragung „Organisationen heute – zwischen eigenen Ansprüchen und ökonomischen Herausforderungen“ der Projektgruppe Zivilengagement des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) gaben 85% der Vereine an, "dass es für sie immer schwerer wird, die ehrenamtlichen Leitungs- und Beratungsfunktionen zu besetzen" (Priller u.a. 2014, S. 34)

<sup>261</sup> Vgl. Giskes 2014 S.1

<sup>262</sup> Vgl. Russau 2012

<sup>263</sup> Vgl. Abschnitt 9.4

<sup>264</sup> Vgl. z.B. Sichler 2010 S.29ff.

dem der Ehrenamtlichen nicht grundlegend verschieden ist. Es macht also Sinn, Hauptamtliche in gleicher Weise, wie wir dies im vorangegangenen Abschnitt bei den Ehrenamtlichen getan haben, nach ihrer Zufriedenheit mit der Anerkennung zu fragen, die ihnen und ihrer Arbeit entgegengebracht wird.

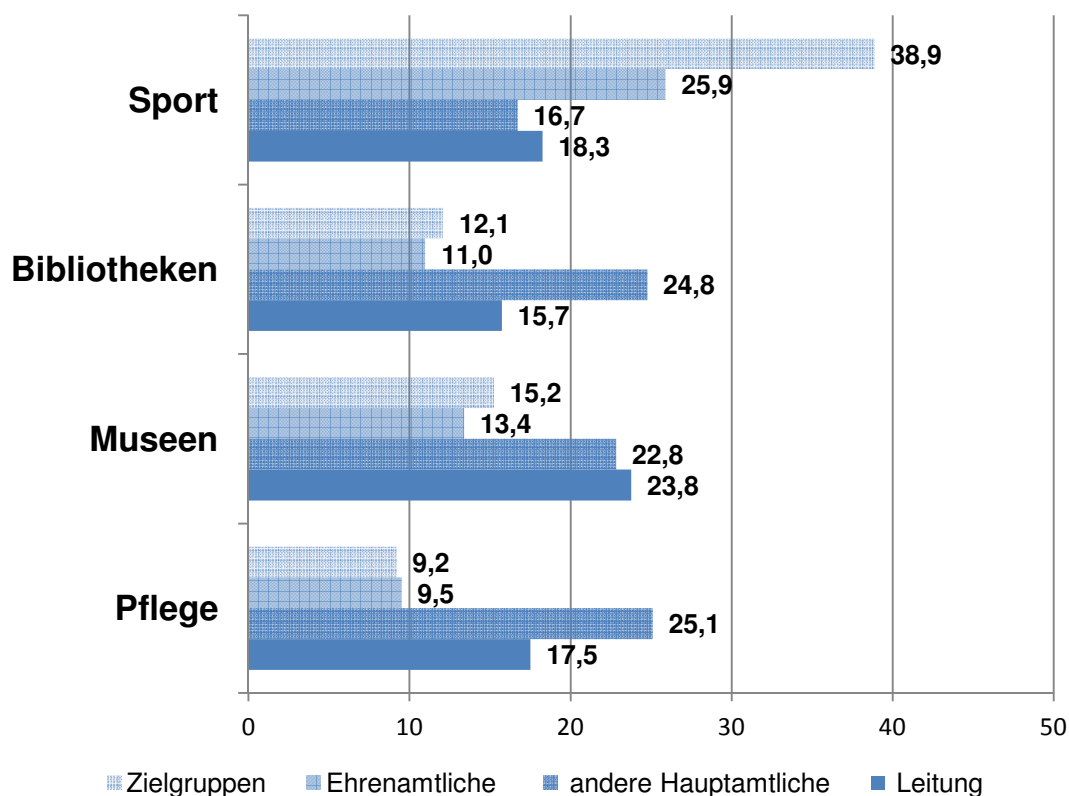
Der Anteil der Hauptamtlichen, die damit nicht (ganz) zufrieden sind, ist im Durchschnitt aller Angaben um ca. 50% höher als bei den Ehrenamtlichen. Der Mittelwert der Anteile der Ehrenamtlichen, die sich in einem der vier Engagementbereiche und zu einer der vier Akteursgruppen als unzufrieden geäußert haben, liegt bei 12,4%, der entsprechende Mittelwert bei den Hauptamtlichen hingegen bei 18,7%.

#### Grafik 16-4: Zufriedenheitsdefizite der Hauptamtlichen mit der Anerkennung durch andere Akteure in der Einrichtung / im Verein

Frage: „Wir haben eine Frage zu Ihrer persönlichen Arbeitssituation, also zu den Dingen, die gut oder auch nicht so gut laufen. Bitte denken Sie daran, dass die Befragung anonym ist und niemand aus Ihrer Einrichtung von Ihren Antworten erfährt. Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 bis 5 an, wie zufrieden Sie mit dem jeweiligen Aspekt sind. 1 bedeutet ‚überhaupt nicht zufrieden‘, 5 bedeutet ‚sehr zufrieden‘. Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben.“

Anteil der Befragten, die mit der Kategorie „überhaupt nicht zufrieden“, der Nachbarkategorie oder der Mittelkategorie antworten.

Antworten der Hauptamtlichen in stationären Pflegeeinrichtungen (N=779), Museen (N=228), Bibliotheken (N=325) und Sportvereinen (N=450)



Wie die Grafik 16-4 auf der vorangegangenen Seite zeigt, fühlen sich in den Einrichtungen, also gleichermaßen in der Pflege, in Museen und in Bibliotheken die von uns befragten (im Freiwilligenmanagement tätigen) Hauptamtlichen von den Ehrenamtlichen und nahezu auf dem gleichen Niveau auch von den Zielgruppen wesentlich besser anerkannt als von ihren hauptamtlichen Kolleginnen und Kollegen.

Zwischen den Hauptamtlichen im Freiwilligenmanagement und anderen Hauptamtlichen sind somit in rund einem Fünftel der Einrichtungen Anerkennungsdefizite zu verzeichnen, denen man näher auf den Grund gehen sollte.

Nahezu spiegelverkehrt dazu stellen sich die Ergebnisse im Sport dar, wo die befragten Hauptamtlichen nicht im Freiwilligenmanagement tätig sind. Ein gutes Viertel von ihnen fühlt sich von den Ehrenamtlichen des Vereins (außerhalb des Leitungsehramts) und sogar ein gutes Drittel von den Vereinsmitgliedern nicht ausreichend anerkannt. Dies sind signifikant höhere Defizitwerte als für die Anerkennung durch andere Hauptamtliche und durch die (teilweise ehrenamtliche) Leitung des Vereins.

### **16.3.3 Fazit zur Zufriedenheit mit der Anerkennung durch andere Akteure**

#### **Betrachtung verschiedener Relationen**

Die Einbettung der Frage nach der Anerkennung von Ehrenamtlichen durch Hauptamtliche und von Hauptamtlichen durch Ehrenamtliche in ein Feld von weiteren Beziehungen, nämlich die Anerkennung beider Gruppen jeweils durch ihresgleichen, durch die Leitung der Einrichtung oder des Vereins sowie schließlich durch die Zielgruppen (Bewohner/innen, Besucher/innen, NutzerInnen, Mitglieder) zeigt, dass es hier weit problematischere Relationen gibt als die zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen.

#### **Ehrenamtliche in Einrichtungen**

Im hauptamtlich dominierten Kontext von Einrichtungen ist die Anerkennung von Ehrenamtlichen durch Hauptamtliche – entgegen dem Eindruck, der leicht entstehen kann, wenn man die Betonung dieses Aspektes in der Literatur betrachtet – ein nachrangiges Problem:

Andere Themen als Anerkennung sind wichtiger: in der Gesamtrangfolge der abgefragten Bereiche rangiert die Unzufriedenheit mit der Anerkennung durch andere Akteure am unteren Ende. Ebenso sind andere Relationen der Anerkennung als die zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen für die Befragten in höherem Maße unbefriedigend.

#### **Erklärungsansätze**

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, dieses positive Ergebnis zu erklären: Es kann sein, dass der Ruf nach der Etablierung einer Anerkennungskultur bei den Hauptamtlichen gut angekommen ist und in der Kooperation mit Ehrenamtlichen umgesetzt wird, es kann sein, dass dieser Ruf gar nicht (mehr) nötig ist, weil die Leistung der Ehrenamtlichen von den Hauptamtlichen tatsächlich hoch geschätzt wird (z.B. weil sie die

Hauptamtlichen entlasten) und es kann schließlich sein, dass die Ansprüche der Ehrenamtlichen auf Anerkennung durch die Hauptamtlichen nicht sehr groß sind, z.B. weil sie – außer im Sport – ein hohes Maß an Anerkennung durch die Zielgruppen und – außer in Museen – durch die Einrichtungsleitungen bekommen.

### **Hauptamtliche in Einrichtungen**

Die Anerkennungsdefizite bei Hauptamtlichen sind gegenüber denen bei Ehrenamtlichen deutlich größer, allerdings ist die Unzufriedenheit mit der Anerkennung durch Ehrenamtliche (außer im Sport) deutlich geringer als die durch Leitungen, Kolleginnen und Kollegen sowie Zielgruppen.

### **Anerkennungsdefizite im Sport**

Anerkennungsdefizite treten im Sport, vor allem bei Hauptamtlichen, aber auch bei Ehrenamtlichen, signifikant häufiger auf als in den hauptamtlich dominierten Bereichen, insbesondere gibt es Unzufriedenheit mit der Anerkennung durch die Mitglieder, aber auch mit der Anerkennung durch (andere) Ehrenamtliche. Die Ergebnisse signalisieren einen Nachholbedarf hinsichtlich der gezielten Aufmerksamkeit für und Befassung mit diesem Thema.

## **16.4 Zufriedenheit mit Erfahrungsaustausch und Kompetenztransfer**

Erfahrungsaustausch und der Kompetenztransfer von Hauptamtlichen zu Ehrenamtlichen sowie die Möglichkeiten für Ehrenamtliche, ihre spezifischen Kompetenzen in die Tätigkeit einzubringen, sind für die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen von großer, aber bedauerlicherweise janusköpfiger Bedeutung.

Ehrenamtliche schätzen in aller Regel einen intensiven Erfahrungsaustausch mit Hauptamtlichen, dies heißt aber noch nicht, dass sie mit den konkreten Formen des Erfahrungsaustausches, die in der Einrichtung oder dem Verein angeboten werden, zufrieden sind. Bemängelt wird z.B. die relative Folgenlosigkeit für die praktische Arbeit, in der ein solcher Erfahrungsaustausch nicht selten verbleibt.<sup>265</sup>

Kompetenztransfer an Ehrenamtliche trägt im Sinne von „Wie macht man das?“ nicht nur zur Qualitätssteigerung ehrenamtlicher Arbeit bei, sondern erhöht im Sinne von „Wie machen Sie das hier in der Einrichtung?“ auch die Transparenz der Arbeitsabläufe und verbessert damit die Orientierung der Ehrenamtlichen.<sup>266</sup>

Von Ausnahmen abgesehen wirken sich organisierte und moderierte (im Gegensatz zu zufälligen und ungeplanten) persönliche Begegnungen von Haupt- und Ehrenamtlichen positiv auf das Kooperationsklima aus, weil sie Fremdheit und die daraus oft resultierende Abwehr reduzieren.

Alle diese Prozesse – und dies ist die Gegenseite zu den genannten positiven Eigenschaften – kosten aber zusätzliche Zeit und diese ist nicht immer vorhanden, fehlt dann an anderer Stelle oder wird nicht oder nicht ausreichend durch Entlastungen kompensiert. Wir werden im Folgenden betrachten, wie sich dies auf die Zufriedenheit von Haupt- und Ehrenamtlichen auswirkt.

### **16.4.1 Zufriedenheit mit Erfahrungsaustausch und Kompetenztransfer bei Ehrenamtlichen**

Im Durchschnitt der Nennungen liegen die Unzufriedenheitsäußerungen im Teilbereich Erfahrungsaustausch und Kompetenztransfer um ca. 50 % höher als im Teilbereich Anerkennung durch andere Akteure.

Wie die Grafik 16-5 auf der folgenden Seite zeigt, gibt es über alle vier Bereiche hinweg nur eine geringfügige Unzufriedenheit mit den Möglichkeiten, eigene Kompetenzen und Fähigkeiten in die Arbeit einzubringen. Relativ am größten ist diese in der Pflege mit 11,9%, am geringsten im Sport mit 7,5%.

---

<sup>265</sup> Vgl. Abschnitt 11.1

<sup>266</sup> Vgl. Abschnitt 17.1

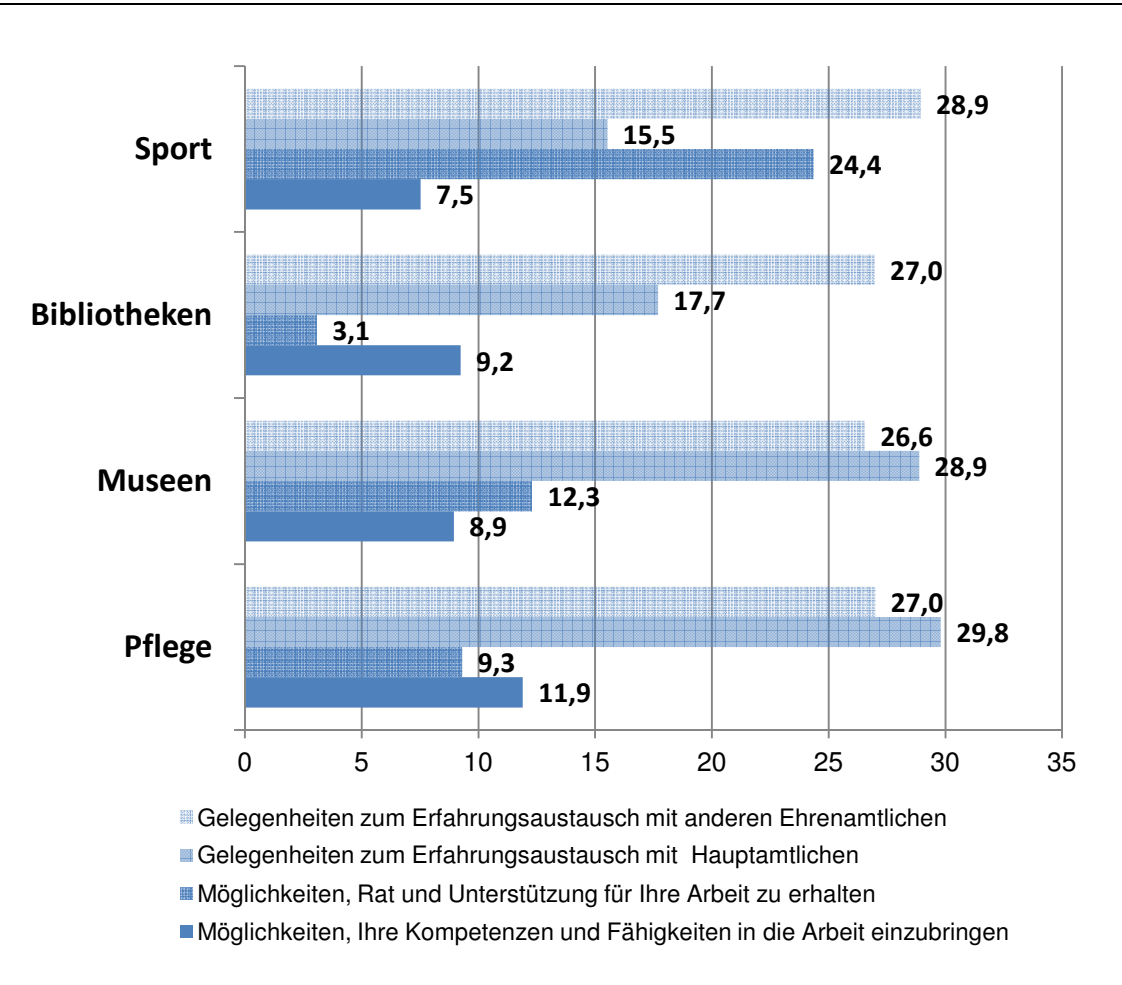
Somit kann festgestellt werden, dass in diesem Bereich kaum Handlungsbedarf besteht. Dies ist erfreulich und keineswegs selbstverständlich: Aus den explorativen Interviews kennen wir eine Reihe von Fällen, in denen Ehrenamtliche im Sinne einer Abgrenzung zum Hauptamt unterhalb ihres Kompetenzniveaus eingesetzt wurden.

### Grafik 16-5: Zufriedenheitsdefizite der Ehrenamtlichen mit Kompetenztransfer und Erfahrungsaustausch in der Einrichtung / im Verein

Frage: „Wir haben eine Frage zu Ihrer persönlichen Situation im ehrenamtlichen Engagement, also zu den Dingen, die gut oder auch nicht so gut laufen. Bitte denken Sie daran, dass die Befragung anonym ist und niemand aus Ihrer Einrichtung von Ihren Antworten erfährt. Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 bis 5 an, wie zufrieden Sie mit dem jeweiligen Aspekt sind. 1 bedeutet ‚überhaupt nicht zufrieden‘, 5 bedeutet ‚sehr zufrieden‘. Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben.“

Anteil der Befragten, die mit der Kategorie „überhaupt nicht zufrieden“, der Nachbarkategorie oder der Mittelkategorie antworten.

Antworten der Ehrenamtlichen in stationären Pflegeeinrichtungen (N=515), Museen (N=190), Bibliotheken (N=260) und Sportvereinen (N=547)



Fragt man nach den Möglichkeiten, Rat und Unterstützung für die eigene Arbeit zu erhalten, so kann man im Bereich der Einrichtungen kaum Unzufriedenheit feststellen. Ganz anders im Sport: hier ist ein Viertel der Befragten nicht ganz zufrieden. Wenn

man bedenkt, dass es sich hier um Vereinsverantwortliche in größeren und großen Sportvereinen handelt, so ist dies ein deutlicher Hinweis auf ein Feld, in dem die Engagementbedingungen der Ehrenamtlichen im Sport verbessert werden sollten.

Ungleich größer sind die Zufriedenheitsdefizite mit den Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch: Rund ein Viertel der Befragten ist hier nicht zufrieden, wobei in den Bibliotheken und im Sport die Verbesserung des Erfahrungsaustausches mit anderen Ehrenamtlichen weitaus wichtiger ist als der mit Hauptamtlichen, während die Unterschiede in Museen und in der Pflege nur geringfügig sind: hier ist der Wunsch nach einem besseren Erfahrungsaustausch mit Hauptamtlichen etwas ausgeprägter.

#### **16.4.2 Zufriedenheit mit Erfahrungsaustausch und Kompetenztransfer bei Hauptamtlichen**

Betrachtet man die Zufriedenheit der Hauptamtlichen im Bereich Erfahrungsaustausch und Kompetenztransfer, so zeigt sich zunächst, dass das durchschnittliche Niveau der Unzufriedenheitsäußerungen von Hauptamtlichen genau wie im Teilbereich Anerkennung um 50% höher liegt als bei den Ehrenamtlichen (26,8% gegenüber 18,0%).

Im Einzelnen finden sich, wie die Grafik 16-6 auf der folgenden Seite zeigt, einige Übereinstimmungen und einige überraschende Unterschiede zu den Aussagen der Ehrenamtlichen. Ebenso wie bei den Ehrenamtlichen gibt es in allen Engagementbereichen übereinstimmend nur geringfügige Unzufriedenheitsäußerungen mit den Möglichkeiten, eigene Kompetenzen und Fähigkeiten einzusetzen.

Dafür ist die Unzufriedenheit in den anderen Dimensionen recht hoch. Ein Viertel der Hauptamtlichen in der Pflege und im Sport und jeweils deutlich mehr als ein Drittel der Hauptamtlichen in Museen und Bibliotheken ist mit den Möglichkeiten, Rat und Unterstützung für die eigene Arbeit zu erhalten, nicht zufrieden.

Ein knappes Drittel der Hauptamtlichen im Freiwilligenmanagement von Einrichtungen ist nicht zufrieden mit den Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch mit anderen Hauptamtlichen. Die Unzufriedenheit mit Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch mit Ehrenamtlichen rangiert im Bereich der Einrichtungen zwischen 28% in der Pflege über 34% in Museen bis hin zu 42% in Bibliotheken. Im Sport sind es 22%, aber hier ist die Perspektive eine andere, weil die befragten Hauptamtlichen im Sport nicht im Freiwilligenmanagement tätig sind.

Hier kann man vermuten, dass dies zum Teil auf zeitversetzte Tätigkeiten zurückzuführen ist. Für Museen und Bibliotheken wissen wir aus den explorativen Interviews, dass hier zeitversetzte Tätigkeit von Haupt- und Ehrenamtlichen relativ häufig auftritt. In Museen ist dies durch ehrenamtliche Tätigkeit bei Zusatzveranstaltungen z.B. am Abend der Fall, in Bibliotheken dadurch, dass Hauptamtliche nur an einigen Wochen-

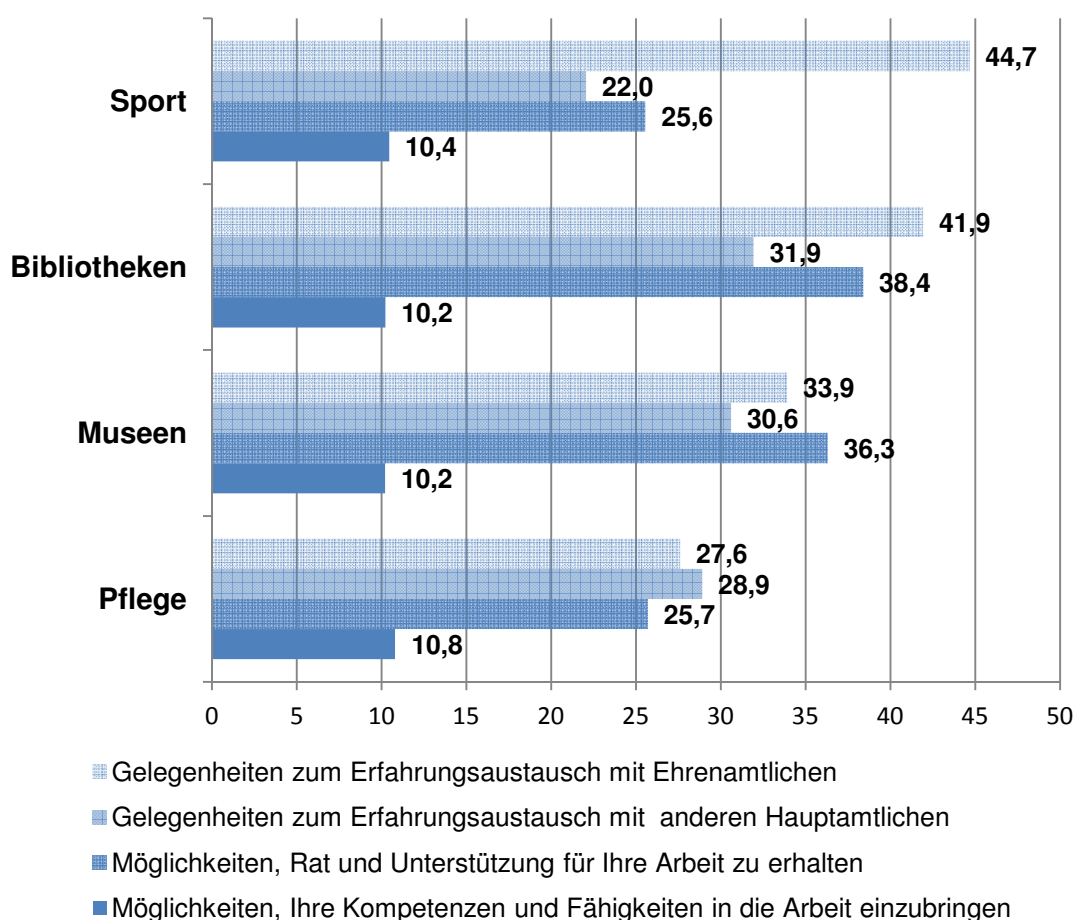
tagen in der Bibliothek arbeiten und die anderen Wochentage durch Ehrenamtliche abgedeckt werden.<sup>267</sup>

### Grafik 16-6: Zufriedenheitsdefizite der Hauptamtlichen mit Kompetenztransfer und Erfahrungsaustausch in der Einrichtung / im Verein

Frage: „Wir haben eine Frage zu Ihrer persönlichen Arbeitssituation, also zu den Dingen, die gut oder auch nicht so gut laufen. Bitte denken Sie daran, dass die Befragung anonym ist und niemand aus Ihrer Einrichtung von Ihren Antworten erfährt. Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 bis 5 an, wie zufrieden Sie mit dem jeweiligen Aspekt sind. 1 bedeutet ‚überhaupt nicht zufrieden‘, 5 bedeutet ‚sehr zufrieden‘. Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben.“

Anteil der Befragten, die mit der Kategorie „überhaupt nicht zufrieden“, der Nachbarkategorie oder der Mittelkategorie antworten.

Antworten der Hauptamtlichen in stationären Pflegeeinrichtungen (N=779), Museen (N=228), Bibliotheken (N=325) und Sportvereinen (N=450)



Im Sport ist mit 45% der Hauptamtlichen sogar fast die Hälfte mit den Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch mit Ehrenamtlichen nicht zufrieden. Hierzu verfügen wir

<sup>267</sup> Vgl. Abschnitt 10.3



über einige Detailinformationen aus den explorativen Interviews: Die regulären Zeitfenster berufstätiger ehrenamtlicher Vereinsvorstände und Hauptamtlicher in Sportvereinen überlappen sich kaum: Entweder müssen die betreffenden Hauptamtlichen Abend- oder Wochenendtermine wahrnehmen, von denen es durch Trainings und Turniere ohnehin schon viele gibt oder die Vorstände müssen sich während ihrer regulären Arbeitszeit freinehmen. So verstärkt sich der Eindruck, die Vorstände hätten „nie Zeit“.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass in diesem Bereich deutlicher Verbesserungsbedarf besteht. Nur das Einbringen eigener Kompetenzen und Fähigkeiten ist weitgehend unproblematisch, in den drei anderen Aspekten gibt es beachtliche und zum Teil auch hohe Unzufriedenheitswerte. Dort, wo bereits Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch angeboten werden, ist zu fragen, ob diese qualitativ das leisten, was sich die Beteiligten wünschen.

## 16.5 Zufriedenheit mit Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten

Wenn ehrenamtliches Engagement seinen Eigensinn entfalten soll und damit in die Lage versetzt wird, hauptamtliche Arbeit auch qualitativ zu bereichern, dann muss es ausreichend Möglichkeiten geben, die Tätigkeit selbst zu gestalten und somit eigene Prioritäten umzusetzen.

Über die Gestaltung der eigenen Tätigkeit hinaus reicht die Perspektive, die Arbeitsweise in der Einrichtung, oder dem Verein, in dem man sich engagiert oder sogar den jeweiligen Engagementbereich insgesamt zu beeinflussen, indem man aus ehrenamtlicher Sicht Kritik äußert und Vorschläge einbringt. Vor allem diese zweite Möglichkeit betrifft das ehrenamtliche Engagement in seiner Eigenschaft als gesellschaftliche Partizipationsform.

Diese wird gegenwärtig intensiv diskutiert und es gibt vielfache Plädoyers dafür, die partizipatorische Komponenten des ehrenamtlichen Engagements zu stärken:

*„Wenn uns an einer vitalen Demokratie gelegen ist, müssen wir für bürgerschaftliches Engagement Brücken bauen, die sein politisches Potenzial zur Geltung bringen: In die Welt der Institutionen wie Schulen, Kindergärten, kommunale Verwaltungen, soziale Beratungsstellen als ernsthaft gemeinte Koproduktion.“<sup>268</sup>*

*„Der Ansatz [sollte] so sein, dass ‚Engagement fast alles darf und nichts soll.“<sup>269</sup>*

---

<sup>268</sup> Röbbke 2015 S. 1

<sup>269</sup> So die stellvertretende Geschäftsführerin der Bundesarbeitsgemeinschaft Freiwilligenagenturen, Birgit Weber am 1.7.2015 vor dem Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement des Deutschen Bundestages (vgl. Deutscher Bundestag 2015)

Ziel ist dabei nicht nur, den Beitrag ehrenamtlichen Engagements zur Stärkung der Demokratie in unserer Gesellschaft zu optimieren, sondern auch, einer von Kritikern wahrgenommenen Tendenz zur Funktionalisierung des Engagements entgegenzuwirken<sup>270</sup>.

Für die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen sind die Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten der Ehrenamtlichen in mehrfacher Hinsicht von Bedeutung:

Es geht erstens darum, wie sich ehrenamtliche Handlungslogik gegenüber der hauptamtlichen zur Geltung bringen kann. Kann sie sich – im hauptamtlich dominierten Kontext von Einrichtungen – Freiräume schaffen bzw. kann sie sich – im (noch) ehrenamtlich dominierten Kontext von Vereinen behaupten gegenüber einer Logik von Markt und Effizienz, der sich unterzuordnen vielen als unausweichlich erscheint.

Zweitens ist es ganz einfach so, dass dann, wenn Ehrenamtliche in oder gegenüber Einrichtungen Ideen einbringen oder Forderungen durchsetzen wollen, es Hauptamtliche sind, denen gegenüber sie dies tun müssen. Dabei kann es sein, dass Hauptamtliche sich gegen diese Wünsche von Ehrenamtlichen stellen, z.B., weil es einfacher ist, so weiterzumachen wie bisher. Es kann aber auch sein, dass die Hauptamtlichen die Wünsche und Ziele der Ehrenamtlichen durchaus teilen, die (gesetzlichen, finanziellen oder organisatorischen) Rahmenbedingungen der Arbeit aber für deren Umsetzung nur einen schmalen Korridor offen lassen.

### **16.5.1 Zufriedenheit mit Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten bei Ehrenamtlichen**

Wie die Grafik 16-7 auf der folgenden Seite zeigt, gibt es nur geringfügige Unzufriedenheit hinsichtlich der Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten bei den Ehrenamtlichen im Sport. Da es sich hier überwiegend um Vorstandsmitglieder und Funktionsträger/innen handelt, ist dieses Ergebnis nicht überraschend.

Sowohl in der Pflege als auch in Museen ist der Anteil der Ehrenamtlichen, die sich nicht zufrieden äußern, im Hinblick auf die Einbringung von Kritik und Änderungsvorschlägen mit rund 22% deutlich höher als im Hinblick auf die Gestaltung der eigenen Arbeit mit rund 15%. Kritik und Änderungsvorschläge betreffen möglicherweise nicht nur die eigene ehrenamtliche Arbeit, sondern auch die von Hauptamtlichen oder gar die Arbeitsabläufe in der Organisation insgesamt. Dass letzteres in den Organisationen auf mehr Widerstand trifft, erscheint zunächst plausibel.

Es stellt sich dann allerdings die Frage, warum die Verhältnisse in den Bibliotheken umgekehrt sind. Die Antwort liegt mit einiger Wahrscheinlichkeit im Zuschnitt der Tätigkeiten: mehr als die Hälfte der befragten Ehrenamtlichen arbeitet (auch) im Kernbe-

---

<sup>270</sup> Vgl. Roth 2015

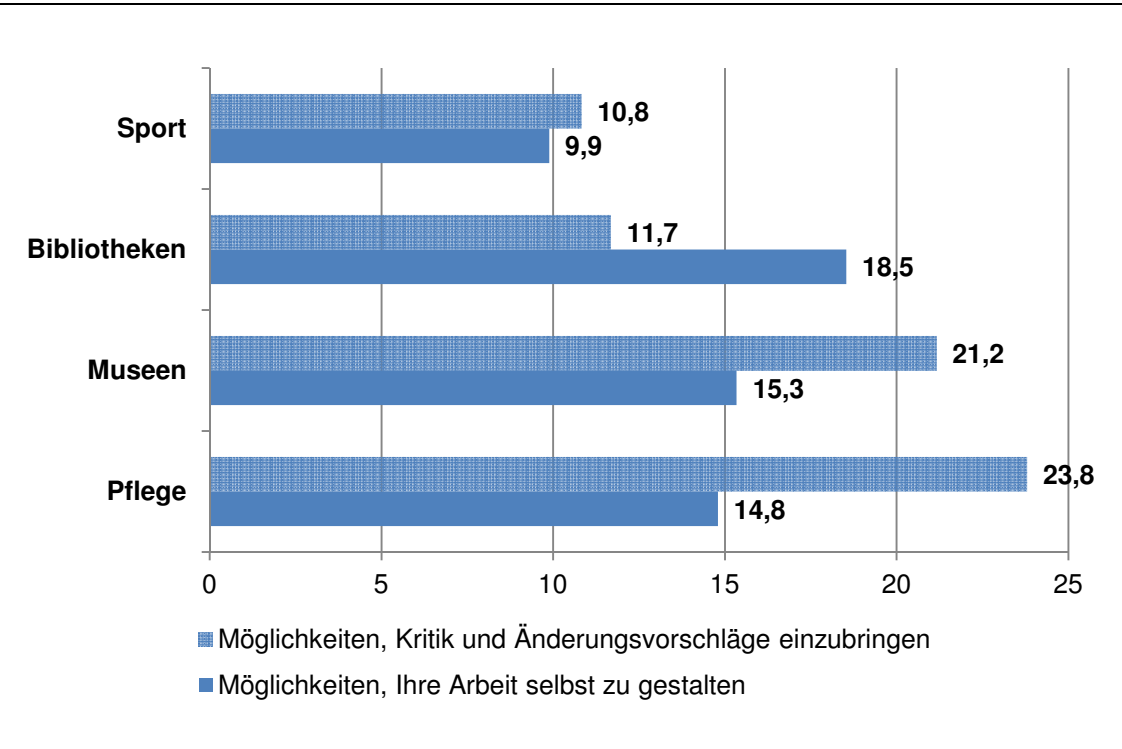
reich der Ausleihe und Rücknahme von Medien und damit in einem Arbeitsbereich, der kaum Gestaltungsmöglichkeiten offenlässt. Zwar arbeiten auch Ehrenamtliche in Museen in ähnlichen Bereichen, z.B. an der Kasse, jedoch ist dies wesentlich weniger weit verbreitet als in den Bibliotheken.

### Grafik 16-7: Zufriedenheitsdefizite der Ehrenamtlichen mit Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten in der Einrichtung / im Verein

Frage: „Wir haben eine Frage zu Ihrer persönlichen Situation im ehrenamtlichen Engagement, also zu den Dingen, die gut oder auch nicht so gut laufen. Bitte denken Sie daran, dass die Befragung anonym ist und niemand aus Ihrer Einrichtung von Ihren Antworten erfährt. Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 bis 5 an, wie zufrieden Sie mit dem jeweiligen Aspekt sind. 1 bedeutet ‚überhaupt nicht zufrieden‘, 5 bedeutet ‚sehr zufrieden‘. Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben.“

Anteil der Befragten, die mit der Kategorie „überhaupt nicht zufrieden“, der Nachbarkategorie oder der Mittelkategorie antworten.

Antworten der Ehrenamtlichen in stationären Pflegeeinrichtungen (N=515), Museen (N=190), Bibliotheken (N=260) und Sportvereinen (N=547)



### 16.5.2 Zufriedenheit mit Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten bei Hauptamtlichen

Grafik 16-8 auf der folgenden Seite zeigt, dass die Anteile der Hauptamtlichen, die sich nicht zufrieden äußern, in allen vier Bereichen weitestgehend übereinstimmen, obwohl die Bedingungen im Sport andere sind und das Ergebnis anders interpretiert werden muss.

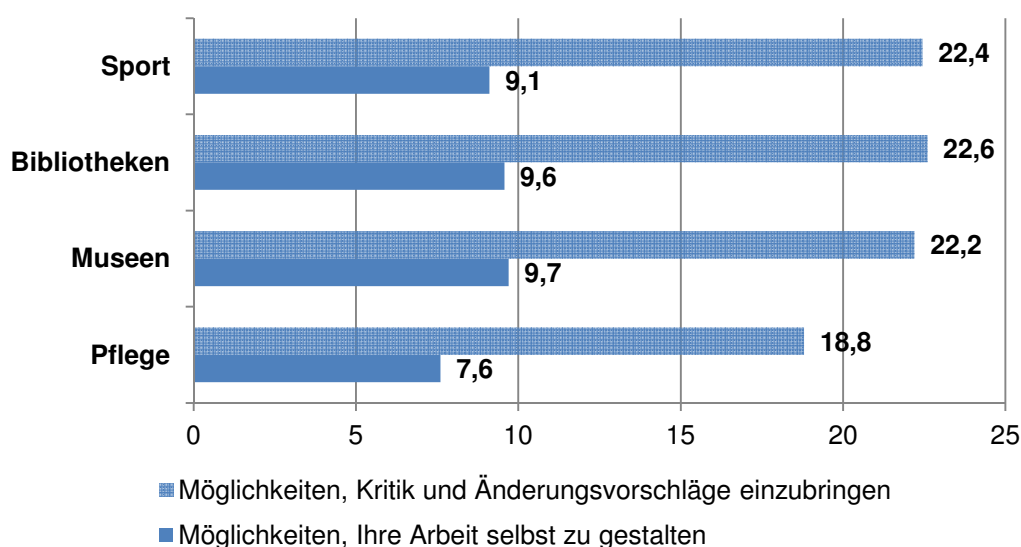
In Sportvereinen müssen Hauptamtliche die Gestaltungsmöglichkeiten in ihrer eigenen Arbeit und ihren Einfluss auf die Arbeitsformen im Verein insgesamt gegenüber Ehrenamtlichen, nämlich dem Vorstand oder dem Präsidium vertreten und durchsetzen.

### Grafik 16-8: Zufriedenheitsdefizite der Hauptamtlichen mit Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten in der Einrichtung / im Verein

Frage: „Wir haben eine Frage zu Ihrer persönlichen Arbeitssituation, also zu den Dingen, die gut oder auch nicht so gut laufen. Bitte denken Sie daran, dass die Befragung anonym ist und niemand aus Ihrer Einrichtung von Ihren Antworten erfährt. Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 bis 5 an, wie zufrieden Sie mit dem jeweiligen Aspekt sind. 1 bedeutet ‚überhaupt nicht zufrieden‘, 5 bedeutet ‚sehr zufrieden‘. Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben.“

Anteil der Befragten, die mit der Kategorie „überhaupt nicht zufrieden“, der Nachbarkategorie oder der Mittelkategorie antworten.

Antworten der Hauptamtlichen in stationären Pflegeeinrichtungen (N=779), Museen (N=228), Bibliotheken (N=325) und Sportvereinen (N=450)



Es gibt kaum Unzufriedenheit mit den Gestaltungsmöglichkeiten der eigenen Arbeit. Dies erscheint für die Einrichtungen nachvollziehbar, wenn man sich in Erinnerung ruft, dass ein hoher Anteil der Befragten (auch) Leitungspositionen innehat und / oder für das Freiwilligenmanagement allein zuständig ist. In den Sportvereinen, wo die Hauptamtlichen meist als Untergebene eines ehrenamtlichen Vorstands arbeiten, ist der Zufriedenheitsgrad erfreulich hoch.

Der Anteil der Hauptamtlichen, die nicht mit den Möglichkeiten zufrieden sind, Kritik und Änderungsvorschläge einzubringen, liegt mit knapp einem Fünftel in der Pflege und gut einem Fünftel in den anderen Bereichen im Schnitt sogar etwas höher als bei den Ehrenamtlichen.

Es liegt nahe, dass sich im Sport die geäußerte Unzufriedenheit auf die Ehrenamtlichen in Vorstand und Präsidium bezieht. Einige Zitate unserer Interviewpartner zur

Frage, was getan werden müsse, um die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen zu verbessern, zeigen, dass dies zumindest für einen Teil der befragten Hauptamtlichen im Sport zutrifft.

*„Die Vorstandsmitglieder müssten einfach fortschrittlicher denken, weniger konservativ und offen für Neues sein“*

*„Mehr Kompetenzen für Hauptamtliche. Man muss sich von Ehrenamtlichen in der Geschäftsführung trennen und auf Hauptamtliche setzen!“<sup>271</sup>*

Vom Beharrungsvermögen und der traditionellen Orientierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände über die „Überalterung“ und das Fehlen von Managementkompetenzen bis hin zu der großen Lösung, das Leitungsehrenamt im Sport einfach abzuschaffen, stehen hinter der geäußerten Unzufriedenheit zum Teil Haltungen, die auf ein erhebliches Konfliktpotential zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen schließen lassen, das im Sinne einer Zukunftssicherung der Vereine bearbeitet werden sollte.

## **16.6 Zufriedenheit mit der alltäglichen Kooperation und dem „Betriebsklima“**

Es ist möglich, dass alle wichtigen Gestaltungselemente des Freiwilligenmanagements wie die oben diskutierten Aspekte Anerkennung, Qualifizierung und Kompetenztransfer, Gestaltungsmöglichkeiten und Partizipation in Einzelnen angemessen umgesetzt sind, die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen aber dennoch nicht befriedigend ist.

Ursachen können Schwachstellen in der Organisation der täglichen Arbeit, aber auch unterschwellig abweisende Haltungen und Verhaltensweisen sein. Wir haben deswegen auf einer allgemeineren Ebene die Zufriedenheit mit der Kooperation insgesamt und mit dem „Betriebsklima“ erfragt.

### **16.6.1 Zufriedenheit mit der alltäglichen Kooperation und dem „Betriebsklima“ bei Ehrenamtlichen**

In der Grafik 16-9 auf der folgenden Seite fällt zunächst die sehr hohe Zufriedenheit der Ehrenamtlichen in Bibliotheken in drei der vier abgefragten Aspekte auf: Danach gibt es am Betriebsklima und an der Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen so gut wie nichts auszusetzen. Ein relevantes Maß an Unzufriedenheit gibt es mit 17,3% hingegen mit der Zusammenarbeit mit anderen Ehrenamtlichen.

Auch in der Pflege ist dies mit 18,8% die wichtigste Quelle von Unzufriedenheit, allerdings mit wesentlich geringerem Abstand zu den anderen Aspekten. Ganz anders da-

---

<sup>271</sup> Auszüge aus den Interviewerprotokollen zu einer offenen Frage in der Repräsentativerhebung

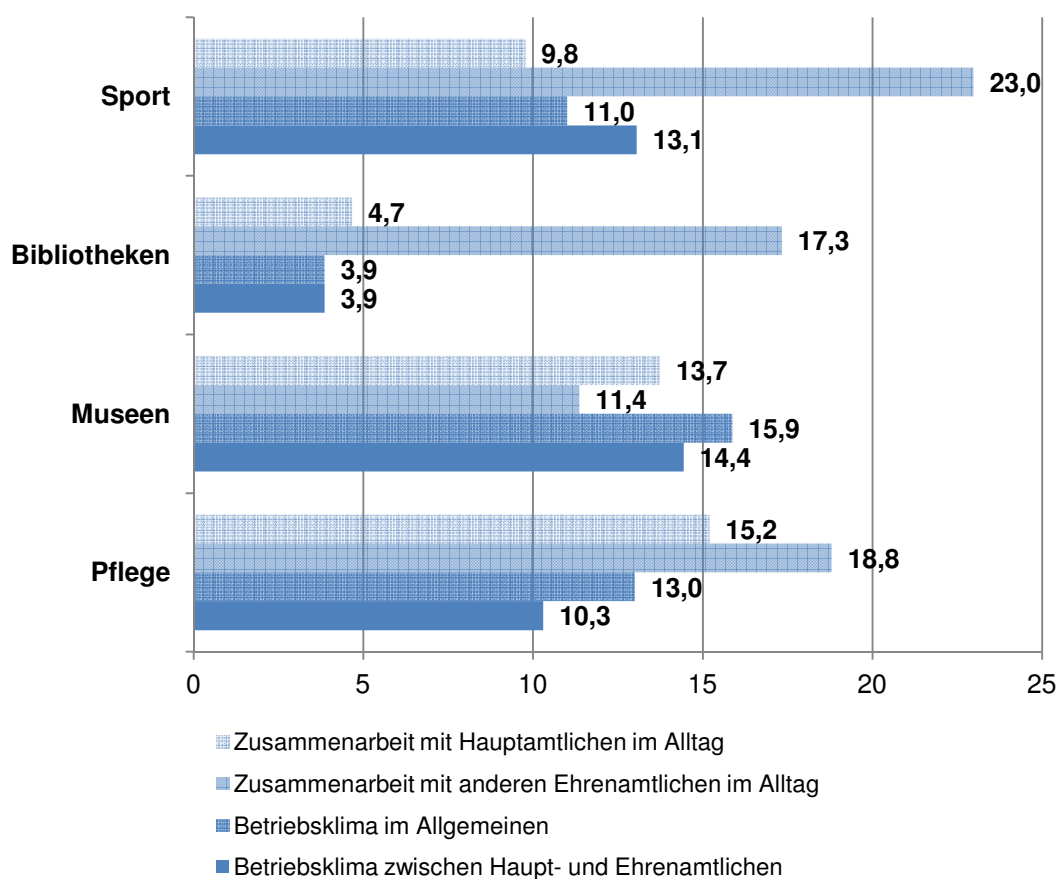
gegen bei Ehrenamtlichen in Museen, wo die Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit anderen Ehrenamtlichen geringer ist als in den drei anderen Aspekten.

### Grafik 16-9: Zufriedenheitsdefizite der Ehrenamtlichen mit der alltäglichen Kooperation und dem Betriebsklima in der Einrichtung / im Verein

Frage: „Wir haben eine Frage zu Ihrer persönlichen Situation im ehrenamtlichen Engagement, also zu den Dingen, die gut oder auch nicht so gut laufen. Bitte denken Sie daran, dass die Befragung anonym ist und niemand aus Ihrer Einrichtung von Ihren Antworten erfährt. Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 bis 5 an, wie zufrieden Sie mit dem jeweiligen Aspekt sind. 1 bedeutet ‚überhaupt nicht zufrieden‘, 5 bedeutet ‚sehr zufrieden‘. Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben.“

Anteil der Befragten, die mit der Kategorie „überhaupt nicht zufrieden“, der Nachbarkategorie oder der Mittelkategorie antworten.

Antworten der Ehrenamtlichen in stationären Pflegeeinrichtungen (N=515), Museen (N=190), Bibliotheken (N=260) und Sportvereinen (N=547)



Die Verhältnisse im (anders strukturierten) Bereich der Sportvereine ähneln in der Tendenz denen in Bibliotheken. In drei Bereichen gibt es relativ niedrige Unzufriedenheitsraten zwischen 10 und 13%, während die Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit anderen Ehrenamtlichen 23% erreicht und damit – aus Sicht der Ehrenamtlichen – wesentlich problematischer ist als die Kooperation mit Hauptamtlichen, wobei daran zu erinnern ist, dass Hauptamtliche in diesem Fall weisungsgebundene Unter-

gebene des ehrenamtlichen Vorstands sind und die Ehrenamtlichen somit in einer guten Position sind, ihre Vorstellungen durchzusetzen.

### 16.6.2 Zufriedenheit mit der alltäglichen Kooperation und dem „Betriebsklima“ bei Hauptamtlichen

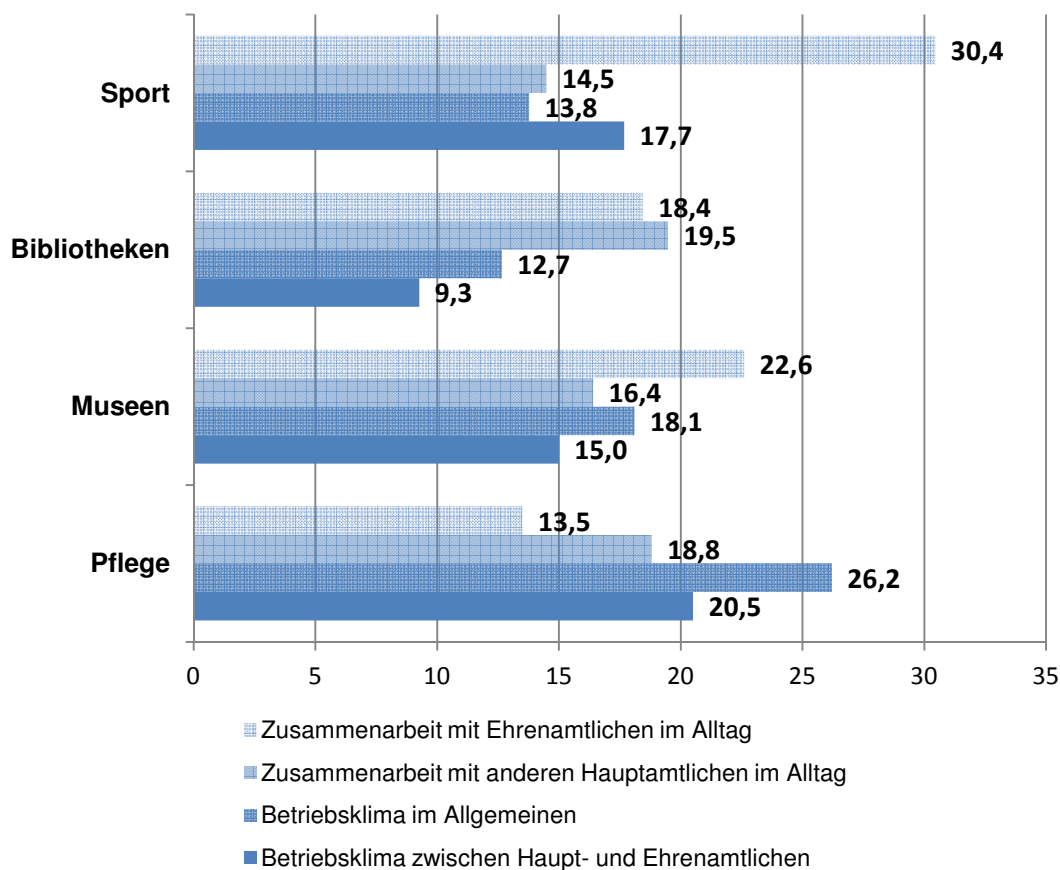
Auch in diesem Bereich ist der durchschnittliche Anteil der Unzufriedenheitsäußerungen bei den Hauptamtlichen höher als bei den Ehrenamtlichen und zwar um wiederum ziemlich genau die Hälfte (18,0% gegenüber 12,5%).

**Grafik 16-10: Zufriedenheitsdefizite der Hauptamtlichen mit der alltäglichen Kooperation und dem Betriebsklima in der Einrichtung / im Verein**

Frage: „Wir haben eine Frage zu Ihrer persönlichen Arbeitssituation, also zu den Dingen, die gut oder auch nicht so gut laufen. Bitte denken Sie daran, dass die Befragung anonym ist und niemand aus Ihrer Einrichtung von Ihren Antworten erfährt. Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 bis 5 an, wie zufrieden Sie mit dem jeweiligen Aspekt sind. 1 bedeutet ‚überhaupt nicht zufrieden‘, 5 bedeutet ‚sehr zufrieden‘. Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben.“

Anteil der Befragten, die mit der Kategorie „überhaupt nicht zufrieden“, der Nachbarkategorie oder der Mittelkategorie antworten.

Antworten der Hauptamtlichen in stationären Pflegeeinrichtungen (N=779), Museen (N=228), Bibliotheken (N=325) und Sportvereinen (N=450)



Wir betrachten im Anschluss an die Darstellung im vorangegangenen Abschnitt zunächst den Sport. Grafik 16-10 auf der vorangegangenen Seite zeigt, dass Haupt- und Ehrenamtliche in einem wichtigen Punkt einig sind: eine relativ hohe Unzufriedenheit gibt es mit der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen.

Diese ist bei den Hauptamtlichen in Sportvereinen mit 30% ebenso die weitaus wichtigste Quelle der Unzufriedenheit in diesem Bereich wie bei den Ehrenamtlichen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit anderen Ehrenamtlichen

Was das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt im Sport betrifft, so wird die Unzufriedenheit der Hauptamtlichen (30%) offenbar nur in geringem Umfang von den Ehrenamtlichen (10%) wahrgenommen oder als Problem gesehen. Man kann zwar als ehrenamtliches Vorstandsmitglied die Haltung zu vertreten: „Ich bin zufrieden mit der Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen im Verein, solange die tun, was sie tun sollen. Ob die Hauptamtlichen selbst damit zufrieden sind, interessiert mich nicht“. Allerdings ist dies wohl kaum eine Haltung, die gute Voraussetzungen für eine effiziente Bewältigung der Herausforderungen bietet, die sich den Sportvereinen gegenwärtig stellen.

Nur im Sport ist weiterhin nach übereinstimmender Meinung von Haupt- und Ehrenamtlichen das Betriebsklima im Allgemeinen etwas besser als das Betriebsklima zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. In allen anderen Bereichen ist dies umgekehrt, d.h. es gibt keinerlei Hinweise auf eine spezifische atmosphärische Problematik zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen.

In der Pflege und in den Bibliotheken verhält es sich hinsichtlich der alltäglichen Zusammenarbeit ähnlich: Wiederum übereinstimmend von Haupt- und Ehrenamtlichen ist man hinsichtlich der Kooperation mit der jeweils anderen Gruppe zufriedener als mit der Kooperation mit anderen Angehörigen der eigenen Gruppe. Bei den Museen ist es jedoch umgekehrt.

Allerdings erreicht die Unzufriedenheit der Hauptamtlichen mit dem Betriebsklima zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in der Pflege mit 21% einen beachtlichen Wert. Auch wenn die Unzufriedenheit mit dem Betriebsklima im Allgemeinen noch einmal deutlich höher ist und man deswegen vermuten kann, dass die generellen Schwierigkeiten des Pflegebereiches, insbesondere Fachkräfte- und Zeitmangel, hier auf das Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen abstrahlen, signalisiert dieser Befund Handlungsbedarf.

## **16.7 Zufriedenheit mit verschiedenen Relationen der Kooperation**

Wir haben in den vorangegangenen Abschnitten detailliert die Zufriedenheitsdefizite hinsichtlich qualitativ verschiedener Aspekte der Kooperation untersucht. Ebenfalls aufschlussreich für die Beurteilung der Kooperationsqualität ist es aber auch, wenn



man verschiedene Relationen der Kooperation betrachtet, die in den zuvor dargestellten Daten ebenfalls enthalten sind.

Wir haben

- die Ehrenamtlichen nach ihrer Beziehung zu Hauptamtlichen und
- die Hauptamtlichen nach ihrer Beziehung zu Ehrenamtlichen gefragt.

Dies liefert aus beiden Perspektiven die Kernantworten zur Fragestellung der Studie. Man kann die Ergebnisse aber besser einordnen und interpretieren, wenn man über Vergleichshorizonte verfügt und deswegen haben wir auch

- die Ehrenamtlichen nach ihrer Beziehung zu anderen Ehrenamtlichen und
- die Hauptamtlichen nach ihrer Beziehung zu anderen Hauptamtlichen gefragt.

Zu jeder der vier oben bezeichneten Relationen haben wir drei Indikatoren, die sich auf die inhaltlichen Aspekte Anerkennung, Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch und Kooperation im Alltag beziehen. Wir haben zunächst aus den Anteilen der nicht Zufriedenen in den drei Aspekten und dann aus diesen Durchschnittswerten einen Mittelwert für die Einrichtungen (Pflege, Museen, Bibliotheken) berechnet, den wir dem Sport gegenüberstellen können. Im Detail ist dies in der Tabelle 16-11 auf der folgenden Seite dokumentiert.

Wir betrachten zunächst den Bereich der Einrichtungen: Wie bereits dargestellt zeigt sich auch in dieser Aufbereitung der Daten, dass das Unzufriedenheitsniveau bei den Hauptamtlichen höher ist als bei den Ehrenamtlichen. Was sich hier aber zusätzlich enthüllt ist die Tatsache, dass die Unzufriedenheit mit der Kooperation mit der „anderen Seite“ jeweils geringer ist als die Unzufriedenheit mit der Kooperation mit anderen Personen aus der eigenen Gruppe: Ehrenamtliche äußern mehr Unzufriedenheit über die Zusammenarbeit mit anderen Ehrenamtlichen als über die mit Hauptamtlichen und Hauptamtliche äußern mehr Unzufriedenheit über die Zusammenarbeit mit anderen Hauptamtlichen als über die mit Ehrenamtlichen.

Was immer man jetzt über die Probleme in der Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sagt, man muss im Blick behalten, dass diese Kooperationsprobleme zu gewichten sind im Verhältnis zu anderen Kooperationsproblemen, nämlich die der Hauptamtlichen untereinander und die der Ehrenamtlichen untereinander – und diese sind nach unseren Ergebnissen deutlich größer.

In den Sportvereinen sind die Verhältnisse ganz anders. In der Zusammenstellung nach Relationen der Kooperation zeigt sich hier noch deutlicher, dass es hier Probleme mit dem Ehrenamt gibt. Sowohl die Ehrenamtlichen als auch die Hauptamtlichen selbst äußern eine relativ geringe Unzufriedenheit in ihrer Beziehung zu (anderen) Hauptamtlichen, sowohl bei den Ehrenamtlichen als auch bei den Hauptamtlichen ist die Unzufriedenheit in Beziehung auf (andere) Ehrenamtliche wesentlich höher.

| <b>Tabelle 16-11: Zufriedenheitsdefizite in verschiedenen Relationen der Kooperation</b> |               |                     |                           |   |                           |
|--|---------------|---------------------|---------------------------|---|---------------------------|
| <b>Relationen / Indikatoren</b>  | <b>Pflege</b> | <b>Mu-<br/>seen</b> | <b>Biblio-<br/>theken</b> | <b>Mittel-<br/>wert<br/>Einrich-<br/>tungen</b> | <b>Sport-<br/>vereine</b> |
| <b>Sicht der Ehrenamtlichen auf die Beziehung zu Hauptamtlichen</b>                      |               |                     |                           |   |                           |
| Anerkennung Ihrer Arbeit durch Hauptamtliche in der Einrichtung                          | 9,9           | 11,8                | 6,2                       | 9,3   | 14,0                      |
| Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen im Alltag  | 15,2          | 13,7                | 4,7                       | 11,2  | 9,8                       |
| Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch mit Hauptamtlichen                                 | 29,8          | 28,9                | 17,7                      | 25,5  | 15,5                      |
| Mittelwert der drei Indikatoren  | 18,3          | 18,1                | 9,5                       | <b>15,3</b>                                     | <b>13,1</b>               |
| <b>Sicht der Hauptamtlichen auf die Beziehung zu Ehrenamtlichen</b>                      |               |                     |                           |   |                           |
| Anerkennung Ihrer Arbeit durch Ehrenamtliche in der Einrichtung                          | 9,5           | 13,4                | 11,0                      | 11,3  | 25,9                      |
| Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen im Alltag  | 13,5          | 22,6                | 18,4                      | 18,2  | 30,4                      |
| Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch mit Ehrenamtlichen                                 | 27,6          | 33,9                | 41,9                      | 34,5  | 44,7                      |
| Mittelwert der drei Indikatoren  | 16,9          | 23,3                | 23,8                      | <b>21,3</b>                                     | <b>33,7</b>               |
| <b>Sicht der Ehrenamtlichen auf die Beziehung zu anderen Ehrenamtlichen</b>              |               |                     |                           |   |                           |
| Anerkennung Ihrer Arbeit durch andere Ehrenamtliche in der Einrichtung                   | 15,0          | 11,4                | 14,0                      | 13,4  | 18,3                      |
| Zusammenarbeit mit anderen Ehrenamtlichen im Alltag                                      | 18,8          | 11,4                | 17,3                      | 15,8  | 23,0                      |
| Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch mit anderen Ehrenamtlichen                         | 27,0          | 26,6                | 27,0                      | 26,8  | 28,9                      |
| Mittelwert der drei Indikatoren  | 20,3          | 16,4                | 19,4                      | <b>18,7</b>                                     | <b>23,4</b>               |
| <b>Sicht der Hauptamtlichen auf die Beziehung zu anderen Hauptamtlichen</b>              |               |                     |                           |   |                           |
| Anerkennung Ihrer Arbeit durch andere Hauptamtliche in der Einrichtung                   | 25,1          | 22,8                | 24,8                      | 24,2  | 16,7                      |
| Zusammenarbeit mit anderen Hauptamtlichen im Alltag                                      | 18,8          | 16,4                | 19,5                      | 18,2  | 14,5                      |
| Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch mit anderen Hauptamtlichen                         | 28,9          | 30,6                | 31,9                      | 30,5  | 22,0                      |
| Mittelwert der drei Indikatoren  | 24,3          | 23,3                | 25,4                      | <b>24,3</b>                                     | <b>17,7</b>               |

Überlastung mit Anforderungen trotz eines bemerkenswert hohen zeitlichen Einsatzes<sup>272</sup> der Vorstandsmitglieder und Funktionsträger in Sportvereinen ist hier mit hoher Wahrscheinlichkeit eine wichtige Ursache. Hier sollte Abhilfe geschaffen werden, denn diese Unzufriedenheit wird sich in der einen oder anderen Weise auch im Alltag äußern und die Motivation der Ehrenamtlichen zusätzlich belasten.

Einige Schritte mehr in Richtung Verberuflichung der Arbeit in Sportvereinen ist nach unseren Ergebnissen dafür eine vielversprechende Strategie.

---

<sup>272</sup> Vgl. Abschnitt 12.7

## 17. Orientierung in der Einrichtung bzw. im Verein

Eine wichtige Voraussetzung für eine konstruktive Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtliche besteht darin, dass diese in den Einrichtungen bzw. den Vereinen gut orientiert sind. Sie müssen wissen, was ihre Pflichten und Aufgaben<sup>273</sup>, aber auch ihre Grenzen sind. Sie müssen über sie betreffende Veränderungen zeitnah informiert werden und sie müssen wissen, wen sie bei Bedarf um Rat fragen können.

Wir haben zu diesem Thema sechs Antwortvorgaben formuliert und die Frage jeweils an diejenigen gestellt, die *nicht* im Zentrum der Organisation stehen, also an die Ehrenamtlichen im hauptamtlich dominierten Kontext von Einrichtungen und als Spiegelung an die Hauptamtlichen im ehrenamtlich dominierten Kontext von Sportvereinen.

Natürlich wäre es interessant gewesen, diese Frage zu Vergleichszwecken auch den Hauptamtlichen in Einrichtungen und den Leitungsehrenamtlichen in Sportvereinen zu stellen. Im Rahmen der insgesamt eng begrenzten Fragedauer schienen uns aber andere Fragen wichtiger.

### 17.1 Orientierung von Ehrenamtlichen in ihrer Einrichtung

Die Grafik 17-1 auf der folgenden Seite zeigt die Ergebnisse für Ehrenamtliche in der stationären Pflege, in Museen und Bibliotheken. Wir haben wiederum die Antwortkategorien zusammengefasst, die eine unzureichende Orientierung signalisieren, auch wenn dies nur teilweise der Fall ist. Da die Vorgaben positiv formuliert sind, sind dies die Antwortkategorien „trifft überhaupt nicht zu“, die Nachbarkategorie sowie die Mittelkategorie.<sup>274</sup>

Insgesamt ist die Orientierung der Ehrenamtlichen gut, maximal signalisiert ca. ein Fünftel von ihnen Defizite. Es gibt aber erhebliche Unterschiede in den verschiedenen Dimensionen.

Übereinstimmend in allen drei Bereichen sind Ehrenamtliche sehr gut über ihre Aufgaben und Pflichten orientiert, ebenso verfügen sie über eine Ansprechpartnerin oder einen Ansprechpartner, wenn sie Rat brauchen oder ein Problem haben. Mit ca. 10% Defizitäußerungen ist die Kenntnis der Grenzen der eigenen Tätigkeit zwar etwas weniger gut ausgeprägt, rangiert aber immer noch im geringfügigen Bereich.

Verbesserungsbedarf gibt es - wenn auch immer noch in einer deutlichen Minderheit von Einrichtungen - hinsichtlich der Kenntnis von Aufgaben und Zuständigkeiten der

---

<sup>273</sup> Tätigkeitsbezogen verbietet es sich, bei Ehrenamtlichen von „Pflichten“ zu sprechen, denn sie sind freiwillig tätig. Hierfür steht der Begriff „Aufgaben“. Ehrenamtliche haben aber z.B. eine Verschwiegenheitspflicht.

<sup>274</sup> Vgl. Abschnitt 16.1

Hauptamtlichen, mit denen die Ehrenamtlichen zusammenarbeiten. Ebenso gilt dies für den Informationsfluss und zwar sowohl in Bezug auf die alltägliche Arbeit als auch in Bezug auf die Rahmenbedingungen auf Einrichtungsebene.

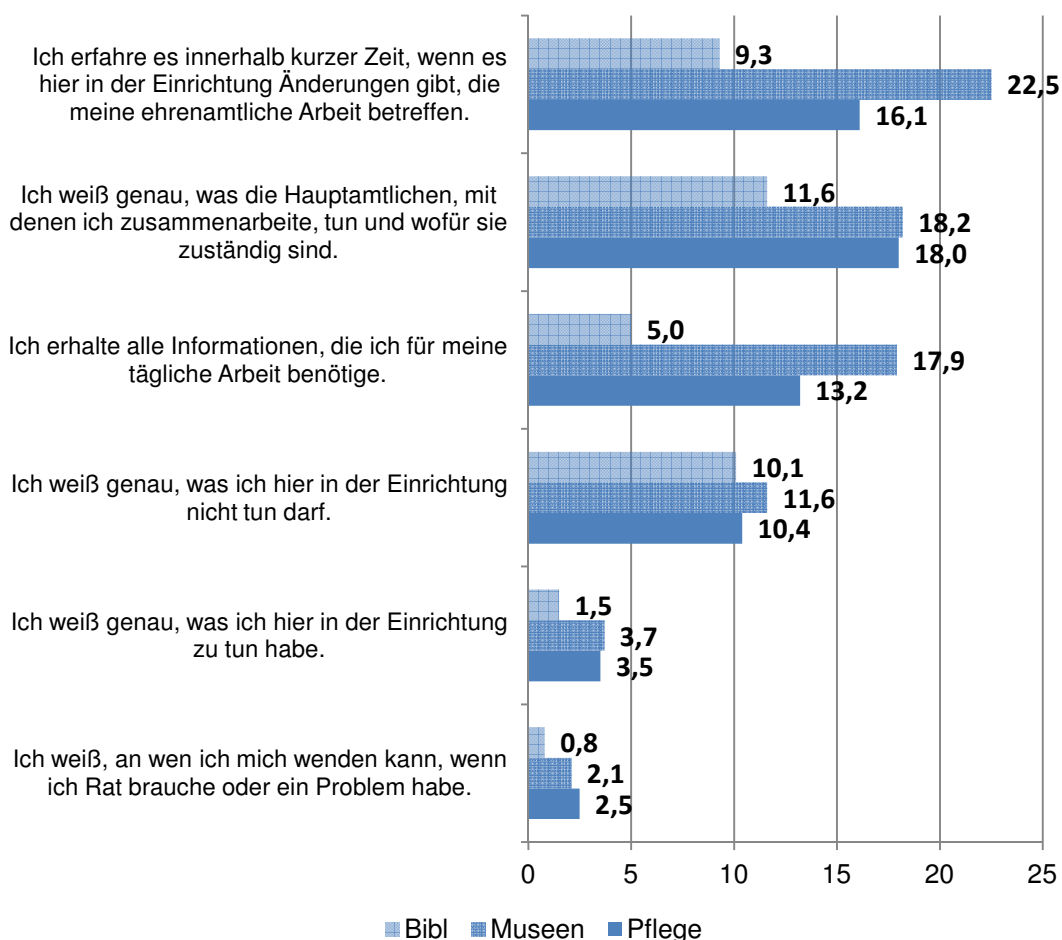
Nimmt man die Unterschiede zwischen den Bereichen in den Blick, so markieren die beiden kulturellen Teilbereiche die Außenseiten des Spektrums: In den Bibliotheken ist die Situation besonders gut, in Museen signalisiert immerhin ein knappes Fünftel der Befragten Verbesserungsbedarf in Bezug auf die Aufgaben der Hauptamtlichen und den Informationsfluss.

### Grafik 17-1: Orientierung von Ehrenamtlichen in Einrichtungen

Frage: " Wir möchten gerne wissen, wie gut die Arbeit hier in der Einrichtung geregelt ist. Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, ob die folgenden Aussagen nach Ihren persönlichen Erfahrungen zutreffen oder nicht. 1 bedeutet "trifft überhaupt nicht zu", 5 bedeutet "trifft voll und ganz zu". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Anteile der ablehnenden Antworten einschließlich der Mittelkategorie (Skalenwerte 1,2 und 3)

Pflege N=515, Museen N=190, Bibliotheken N=260



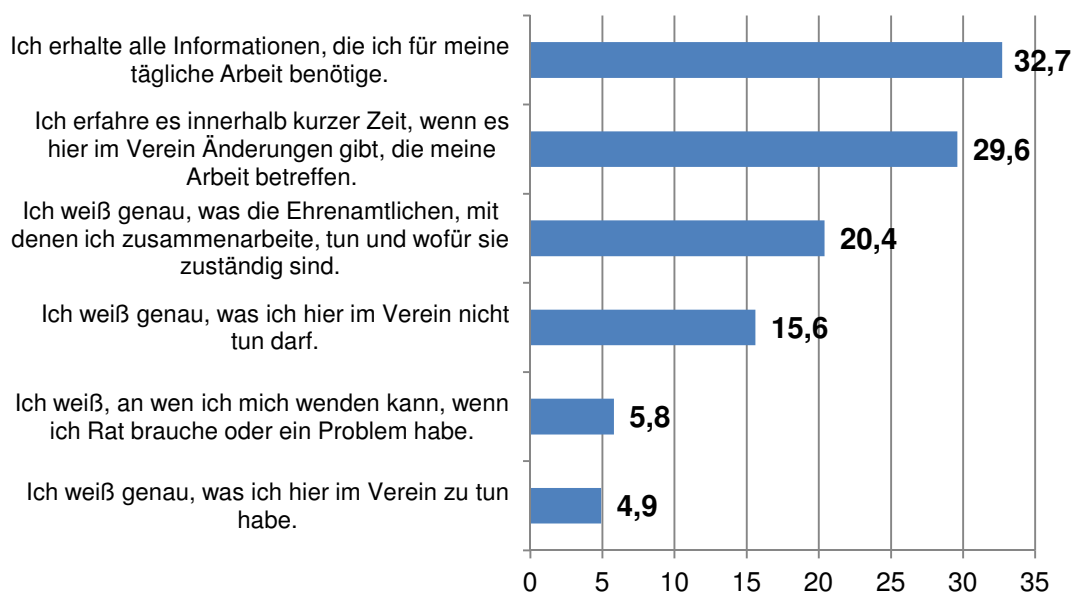
## 17.2 Orientierung von Hauptamtlichen im Sportverein

Orientierung hängt in hohem Maße davon ab, welche Informationen man auf informellem Wege im Alltag „mitbekommt“ und welche Erfahrungen man macht. Hier haben Hauptamtliche unabhängig vom Kontext eine bessere Position, denn sie sind im Durchschnitt wesentlich länger in der Einrichtung oder dem Verein als Ehrenamtliche, weil ihre wöchentliche Arbeitszeit die Engagementdauer der Ehrenamtlichen übersteigt. Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

**Grafik 17-2: Orientierung von Hauptamtlichen in Sportvereinen**

Frage: " Wir möchten gerne wissen, wie gut die Arbeit hier im Verein geregelt ist. Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, ob die folgenden Aussagen nach Ihren persönlichen Erfahrungen zutreffen oder nicht. 1 bedeutet "trifft überhaupt nicht zu", 5 bedeutet "trifft voll und ganz zu". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Anteile der ablehnenden Antworten einschließlich der Mittelkategorie (Skalenwerte 1, 2 und 3), N=450



Die vorstehende Grafik 17-2 zeigt, dass ähnlich wie bei den Ehrenamtlichen in Einrichtungen fast keine Defizite in Bezug auf Kenntnis der eigenen Aufgaben und Pflichten sowie der Möglichkeit, sich Rat zu holen oder ein Problem anzusprechen.

Jenseits dessen zeigt sich jedoch Handlungsbedarf: Knapp ein Sechstel der Befragten ist sich über die Grenzen der eigenen Tätigkeit nicht sicher, ein Fünftel hat Informationsdefizite in Bezug auf die Aufgaben der kooperierenden Ehrenamtlichen.

In der Dimension Informationsfluss – sowohl in Bezug auf die eigene alltägliche Arbeit als auch in Bezug auf den Verein insgesamt erreichen die Defizitäußerungen ein Niveau von nahezu einem Drittel der Befragten.

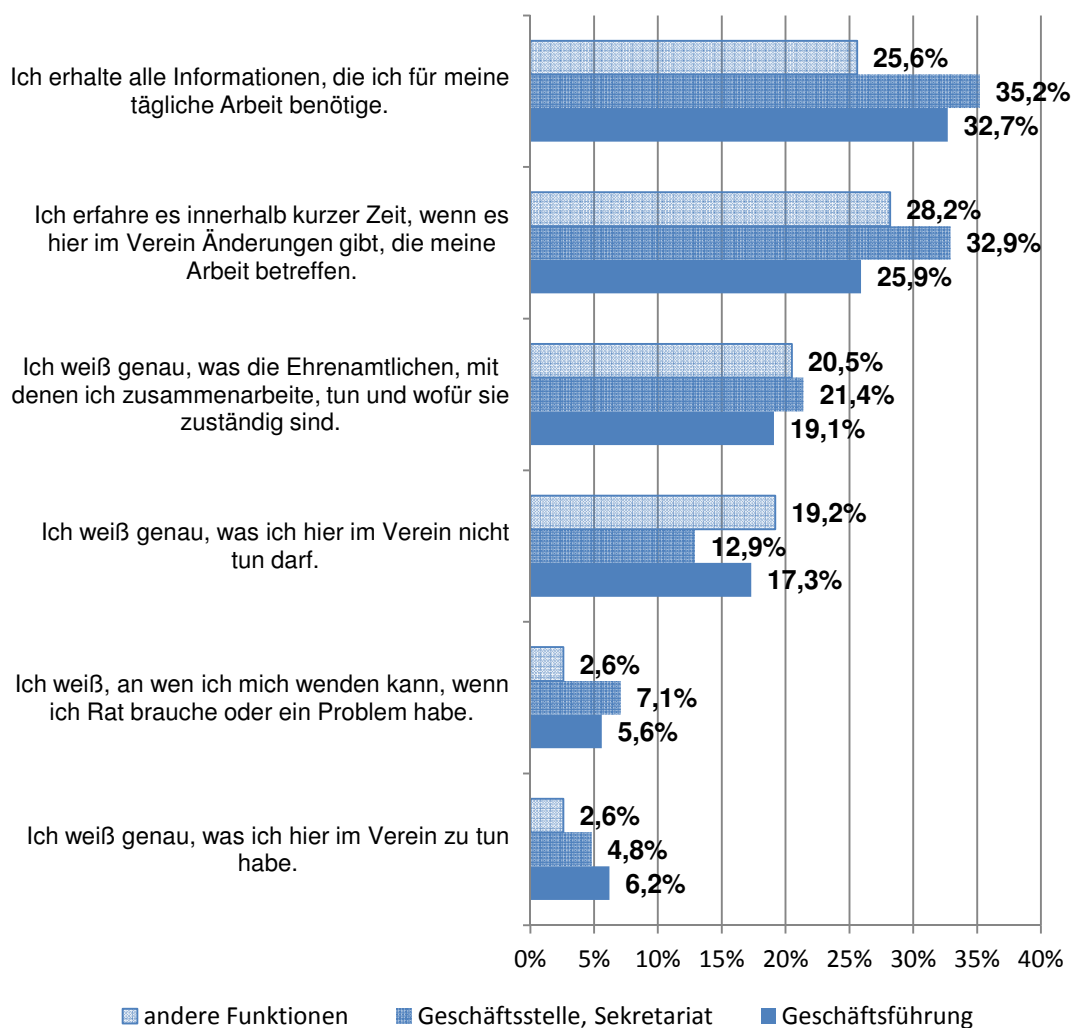
Dies ist nach unserem Urteil eindeutig zu viel, um flächendeckend eine konstruktive Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in Sportvereinen zu gewährleisten.

Dies gilt insbesondere, weil wie eingangs festgestellt, Hauptamtliche gute Voraussetzungen dafür haben, Informationen en passant mitzubekommen. Es gilt auch, weil ein unzureichender Informationsfluss zusätzlichen Arbeitsaufwand verursacht und zwar sowohl bei den Hauptamtlichen als auch bei den Vorstandsmitgliedern, die ohnehin überlastet sind.

### Grafik 17-3: Orientierung von Hauptamtlichen in Sportvereinen nach Funktionsbereichen

Frage: " Wir möchten gerne wissen, wie gut die Arbeit hier im Verein geregelt ist. Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, ob die folgenden Aussagen nach Ihren persönlichen Erfahrungen zutreffen oder nicht. 1 bedeutet "trifft überhaupt nicht zu", 5 bedeutet "trifft voll und ganz zu". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Anteile der ablehnenden Antworten einschließlich der Mittelkategorie (Skalenwerte 1, 2 und 3), N=450



Umgekehrt ist dieser Zeitmangel mit hoher Wahrscheinlichkeit auch eine Ursache für die Mängel im Informationsfluss. Informelle Kommunikation spielt in allen Organisationen eine wichtige Rolle und man kann annehmen, dass dies in besonderem Maße für ehrenamtlich geführte Organisationen wie Vereine gilt. Die Ergebnisse informeller Kommunikation offiziell und damit allen Beteiligten zugänglich zu machen ist nötig und wichtig, erfordert aber zusätzlichen Aufwand. Für diese Aufgabe muss nach effizienten Lösungsmöglichkeiten gesucht werden.

Wir haben überprüft, wie die Qualität des Informationsflusses in unterschiedlichen Funktionsbereichen der Hauptamtlichen beurteilt wird. Hauptamtliche im Geschäftsbereich dürften guten Zugang zu Informationen haben, aber sie benötigen in ihrer Funktion auch besonders viele Informationen.

Grafik 17-3 auf der vorangegangenen Seite zeigt, dass Hauptamtliche im Geschäftsbereich nur leicht unterdurchschnittlich oft einen unzureichenden Informationsfluss signalisieren. Ein Stück weit ausgeprägter ist das Problem im Funktionsbereich Geschäftsstelle/Sekretariat – und dort ist es ebenfalls in hohem Maße dysfunktional.



## 18. Haltungen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen

Wie wir weiter oben gesehen haben<sup>275</sup> gibt es eine ganze Palette von Vorbehalten, die von Fall zu Fall gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit vorgebracht werden. Diesen stehen natürlich auf der Gegenseite auch positive Erwartungen gegenüber. Im folgenden Abschnitt werden wir untersuchen, wie verbreitet solche positiven und negativen Haltungen sind.

Wir haben nicht nur die Haupt-, sondern auch die Ehrenamtlichen zu ihrer Sicht der Dinge befragt, um festzustellen, inwieweit Einschätzungen geteilt werden oder divergieren.

Um die Haltung von Haupt- und Ehrenamtlichen zum ehrenamtlichen Engagement in Einrichtungen<sup>276</sup> zu erfassen, haben wir eine Liste von 14 Antwortvorgaben entwickelt, von denen je 7 (eher) positiv und 7 (eher) negativ formuliert sind. Bei einzelnen Vorgaben kann man durchaus darüber streiten, ob diese positiv, negativ oder neutral sind, aber dies beeinflusst die Interpretation der Ergebnisse letztlich nicht. Wir beginnen mit der Darstellung der Ergebnisse für die Ehrenamtlichen.

### 18.1 Positive Haltungen von Ehrenamtlichen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen

Wie die Grafik 18-1 auf der folgenden Seite zeigt, stimmen bei einigen der positiven Antwortvorgaben fast alle und bei den anderen die große Mehrheit der Befragten den Aussagen zu. Mit einer Ausnahme sind die Unterschiede zwischen den Bereichen gering.

Diese Ausnahme bezieht sich auf die Antwortvorgabe, nach der Ehrenamtliche mehr Zeit für die einzelne Person aus der Zielgruppe haben. Dies ist eine Problematik, die vorrangig für die Pflege auftritt: hier ist es gang und gäbe, dass Bewohnerinnen und Bewohner sich wünschen, dass das Pflegepersonal mehr Zeit für sie hat, die Hauptamtlichen diese Zeit aber nicht entbehren können. Entsprechend stimmen hier 92% der Ehrenamtlichen der Aussage zu. Noch immer mehrheitlich, aber wesentlich geringer als in der Pflege ist die Zustimmung zu dieser Aussage bei Ehrenamtlichen in Museen (70%) und Bibliotheken (58%).

---

<sup>275</sup> Vgl. Abschnitt 7.

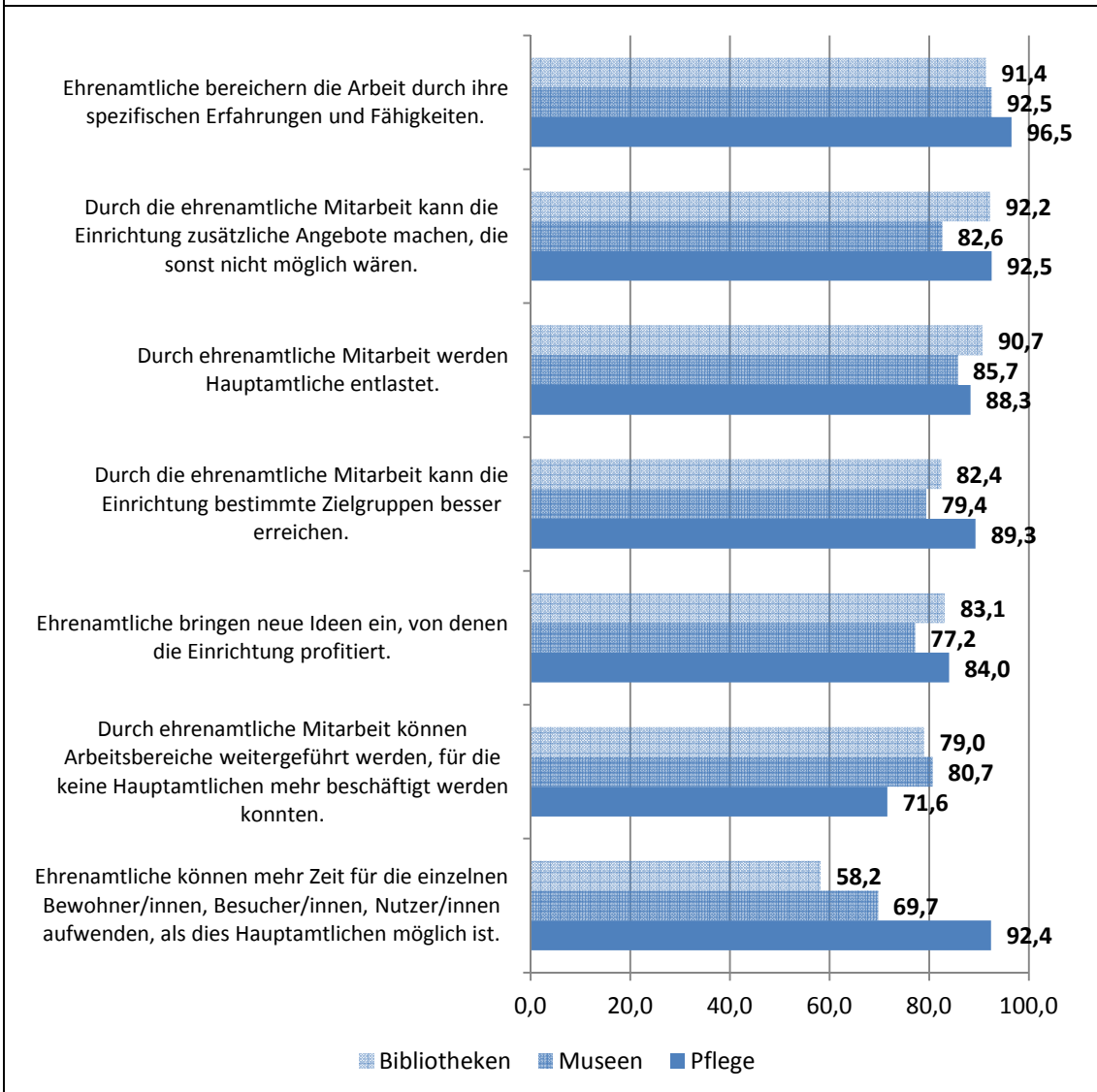
<sup>276</sup> Parallel dazu haben wir in Sportvereinen die Haltungen zu hauptamtlicher Mitarbeit erfragt. Die Ergebnisse hierzu finden sich im Abschnitt 20.

### Grafik 18-1: Haltungen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen bei Ehrenamtlichen - Positiv formulierte Antwortvorgaben

Frage: "Wir haben einige Aussagen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Ihrer Einrichtung zusammengestellt. Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, ob Sie der jeweiligen Aussage zustimmen oder nicht. 1 bedeutet "stimme überhaupt nicht zu", 5 bedeutet "stimme voll und ganz zu". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Anteile der zustimmenden Antworten (Skalenwerte 4 und 5)

Pflege N=515, Museen N=190, Bibliotheken N=260



Die zweitgeringste Zustimmung findet eine Vorgabe, die man je nach engagementpolitischer Position als negativ werten kann: Gut drei Viertel der Befragten, etwas weniger in der Pflege, etwas mehr in Museen und Bibliotheken, stimmen der Aussage „durch ehrenamtliche Mitarbeit können Arbeitsbereiche weitergeführt werden, für die keine Hauptamtlichen mehr beschäftigt werden konnten“.

Positiv interpretiert – und dieser Interpretation schließen wir uns an - heißt das, dass die große Mehrheit der Befragten ihr Engagement auch in der Funktion sieht, dort in

die Bresche zu springen, wo ehemals hauptamtlich erbrachte Leistungen dem Rotstift zum Opfer fielen. Ehrenamtliche sorgen dafür, dass die Angebote weiter zur Verfügung stehen.

Negativ interpretiert heißt dies, dass die große Mehrheit der befragten Ehrenamtlichen wahrnimmt, dass hauptamtliche Arbeit durch ehrenamtliche Arbeit ersetzt wurde – und genau dies ist vielen Kritikern ein Dorn im Auge. Dabei spielt es eine untergeordnete Rolle, ob die betreffenden hauptamtlichen Leistungen ohne ein ehrenamtliches Engagement nicht ebenso und dann eben ersatzlos gestrichen worden wären. „Dem Staat“ wird unterstellt, dass er ehrenamtliches Engagement schon im Vorfeld einkalkuliert:

*„Wenn von staatlicher Seite davon ausgegangen wird, dass die, durch Kürzungen entstandene Lücke durch Privatinitiativen geschlossen wird, gibt es keine Veranlassung mehr sich um soziale Budgets oder sinkende Sozialstandards Gedanken zu machen.“<sup>277</sup>*

## **17.2 Positive Haltungen von Hauptamtlichen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen**

Die Grafik 18-2 auf der folgenden Seite zeigt im Vergleich dazu die Antworten der Hauptamtlichen zu denselben Antwortvorgaben. Hier ist wieder zu bedenken, dass wir Hauptamtliche mit Zuständigkeit für Freiwilligenmanagement befragt haben, von denen man idealerweise eine positive Haltung zum Ehrenamt erwarten sollte.

Eine solche positive Haltung spiegelt sich erwartungsgemäß auch in den Antworten wider, allerdings auf niedrigerem Niveau als bei den Ehrenamtlichen. So stimmt rund ein Drittel der Hauptamtlichen den Aussagen „durch die ehrenamtliche Mitarbeit kann die Einrichtung bestimmte Zielgruppen besser erreichen“ und „Ehrenamtliche bringen neue Ideen ein, von denen die Einrichtung profitiert“ *nicht* zu.

Weiterhin sind insbesondere Hauptamtliche in der Pflege wesentlich zurückhaltender in ihrer Zustimmung zu der Aussage, dass ehrenamtliche Arbeit ehemals hauptamtliche Arbeit ersetzt hat. In Museen und Bibliotheken ist dies hingegen so offensichtlich, dass auch die Hauptamtlichen der Aussage zu knapp zwei Dritteln zustimmen.

---

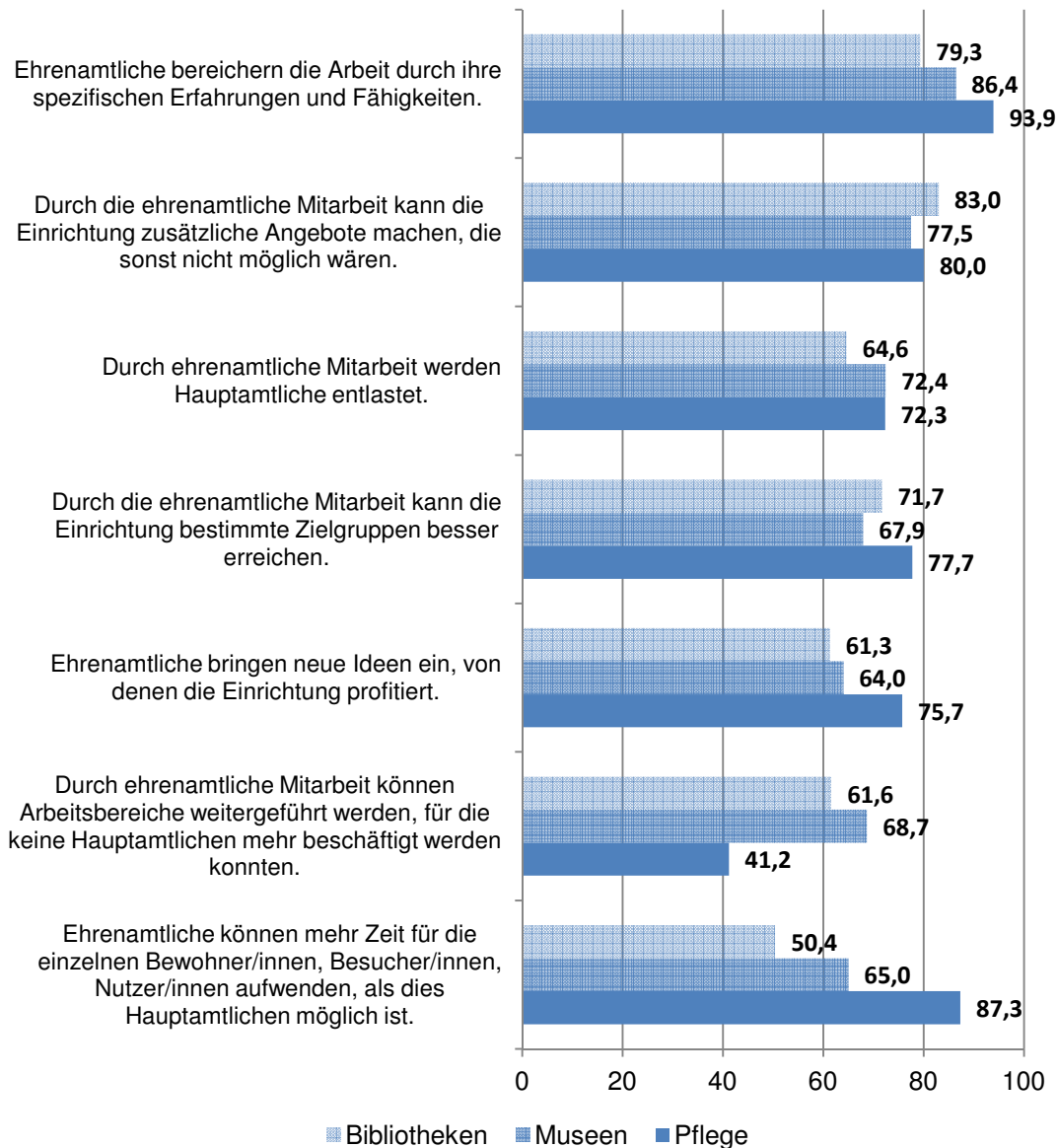
<sup>277</sup> Holzer 2015

**Grafik 18-2: Haltungen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen bei Hauptamtlichen - Positiv formulierte Antwortvorgaben**

Frage: "Wir haben einige Aussagen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Ihrer Einrichtung zusammengestellt. Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, ob Sie der jeweiligen Aussage zustimmen oder nicht. 1 bedeutet "stimme überhaupt nicht zu", 5 bedeutet "stimme voll und ganz zu". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Anteile der zustimmenden Antworten (Skalenwerte 4 und 5)

Pflege N=779, Museen N=228, Bibliotheken N=325



### 18.3 Negative Haltungen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen

Mehr Brisanz und mehr Dissens liegen in den Antworten auf die negativ formulierten Aussagen. Die Grafik 18-3 auf der folgenden Seite zeigt zunächst die Antworten der Ehrenamtlichen, die Grafik 18-4 auf der übernächsten Seite dann die Antworten der Hauptamtlichen.

Bei den negativ formulierten Vorgaben liegen die interessantesten Ergebnisse in der Gegenüberstellung der Angaben von Haupt- und Ehrenamtlichen, so dass wir im Folgenden die Antworten zu den verschiedenen Vorgaben nacheinander aus beiden Perspektiven darstellen und diskutieren.

Zunächst ist festzustellen, dass die Aussage „ehrenamtliche Mitarbeit kann Arbeitsplätze gefährden“ am unteren Ende der Zustimmungsrangfolge rangiert: nur rund ein Zehntel der Ehrenamtlichen in der Pflege und ein Siebtel in Museen und Bibliotheken stimmt dieser Aussage zu, obwohl wir sie bewusst „weich“ als Möglichkeit und nicht als Tatsache formuliert haben.

Auch dies kann man je nach Sichtweise wieder positiv oder negativ interpretieren. Aus der von uns geteilten positiven Sicht kann festgestellt werden, dass ehrenamtliches Engagement sich weitgehend (wenn auch nicht völlig) unbelastet von der Befürchtung entfalten kann, das eigene Engagement könnte dazu beitragen, dass jemand seinen Job verliert.

In der Gegenposition dazu würde argumentiert, dass sich viele Ehrenamtliche zu „nützlichen Idioten“<sup>278</sup> machen lassen und nicht wahrnehmen, dass sie vor den Karren des Sozialabbaus und der Vernichtung von Arbeitsplätzen gespannt werden.

Auch bei der Hauptamtlichen findet die Vorgabe, ehrenamtliche Mitarbeit könne Arbeitsplätze gefährden, insgesamt die geringste Zustimmung, allerdings mit einer wesentlichen Differenzierung zwischen den Bereichen.

In der Pflege stimmt kaum ein Hauptamtlicher (3%) der Antwortvorgabe zu und damit dreimal weniger als bei den Ehrenamtlichen. In den Museen sind es mit 15% bei den Hauptamtlichen ebenso viele wie bei den Ehrenamtlichen und in den Bibliotheken ist es fast ein Drittel (30%) der Hauptamtlichen und damit doppelt so viele wie bei den Ehrenamtlichen.

---

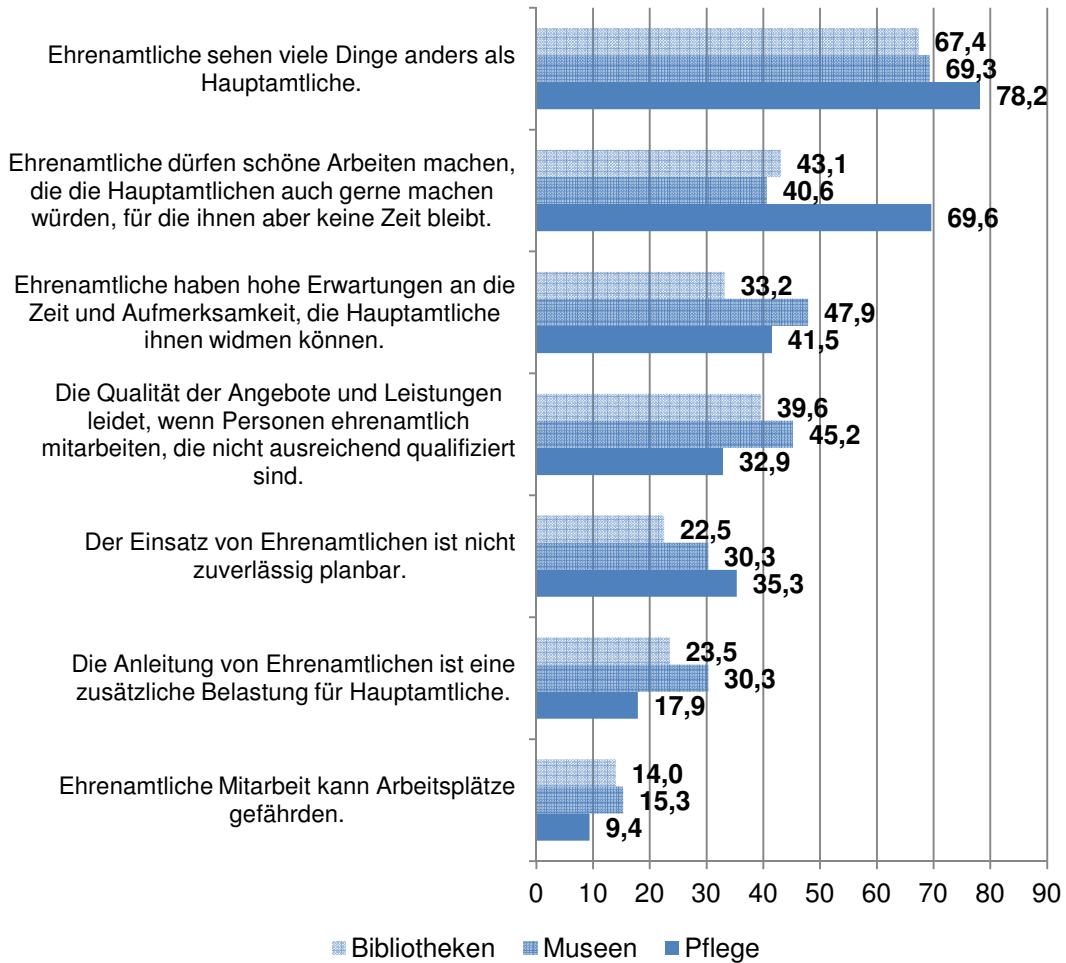
<sup>278</sup> Vgl. z.B. Prantl 2010, ansonsten ist das Etikett der „nützlichen Idioten“ eher in Internetforen zu finden.

**Grafik 18-3: Haltungen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen bei Ehrenamtlichen - Negativ formulierte Antwortvorgaben**

Frage: "Wir haben einige Aussagen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Ihrer Einrichtung zusammengestellt. Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, ob Sie der jeweiligen Aussage zustimmen oder nicht. 1 bedeutet "stimme überhaupt nicht zu", 5 bedeutet "stimme voll und ganz zu". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Anteile der zustimmenden Antworten (Skalenwerte 4 und 5)

Pflege N=515, Museen N=190, Bibliotheken N=260

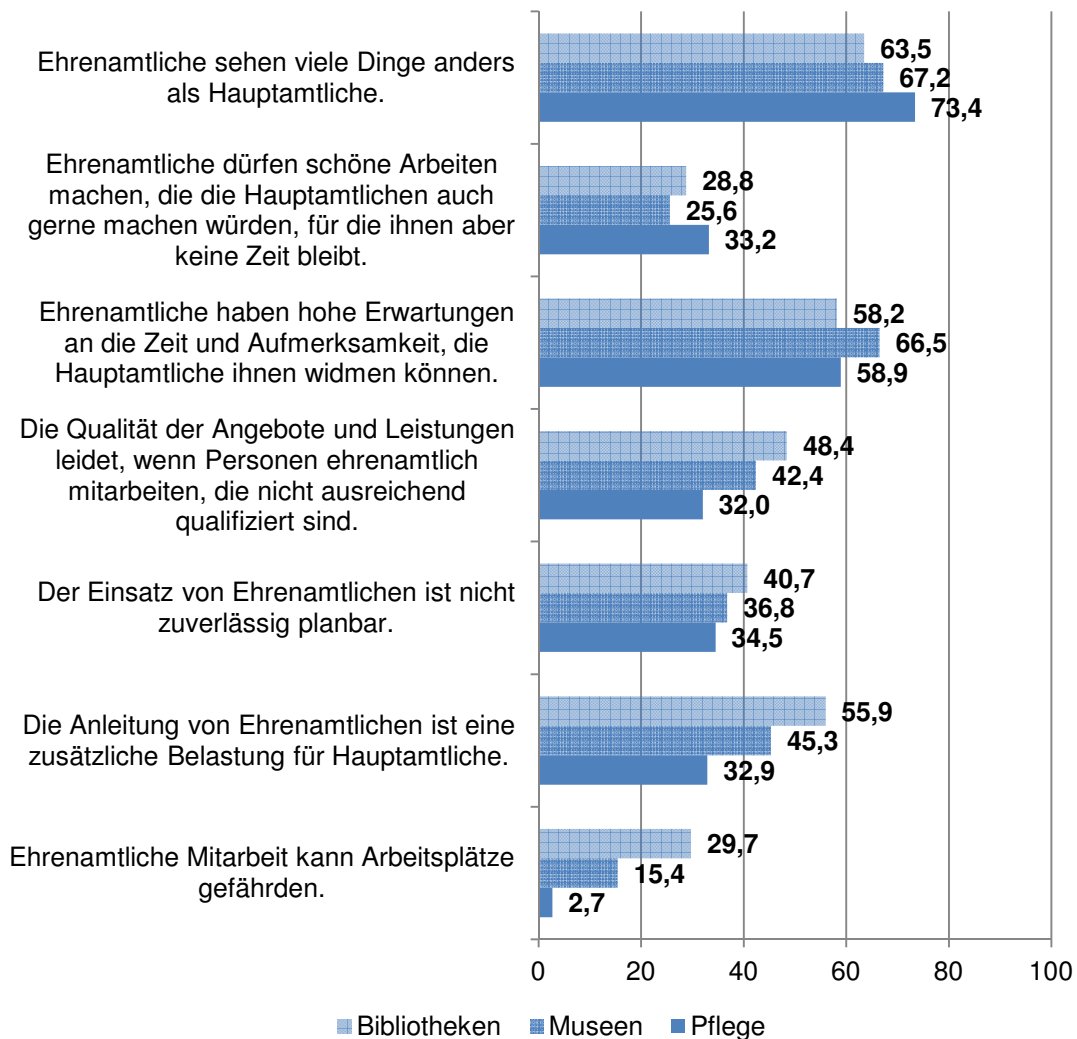


### Grafik 18-4: Haltungen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen bei Hauptamtlichen - Negativ formulierte Antwortvorgaben

Frage: "Wir haben einige Aussagen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Ihrer Einrichtung zusammengestellt. Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, ob Sie der jeweiligen Aussage zustimmen oder nicht. 1 bedeutet "stimme überhaupt nicht zu", 5 bedeutet "stimme voll und ganz zu". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Anteile der zustimmenden Antworten (Skalenwerte 4 und 5)

Pflege N=779, Museen N=228, Bibliotheken N=325



Weniger als ein Drittel der Ehrenamtlichen nimmt die Anleitung von Ehrenamtlichen als zusätzliche Belastung für Hauptamtliche wahr (zwischen 18% in der Pflege und 30% in Bibliotheken), die Hauptamtlichen sehen hier wesentlich größere Probleme. Ein knappes Drittel (33% in der Pflege) bis mehr als die Hälfte von ihnen (56% in den Bibliotheken) stimmen der Aussage zu.

Nahezu zwei Drittel der Hauptamtlichen stimmen der Aussage „Ehrenamtliche haben hohe Erwartungen an die Zeit und Aufmerksamkeit, die Hauptamtliche ihnen widmen können“, bei den Ehrenamtlichen sind es deutlich geringere Anteile.

Überraschenderweise findet die Aussage „Ehrenamtliche dürfen schöne Arbeiten machen, die die Hauptamtlichen auch gerne machen würden, für die ihnen aber keine Zeit bleibt“ bei den Hauptamtlichen mit weniger als einem Drittel deutlich weniger Zustimmung als bei den Ehrenamtlichen.

Einig sind sich Haupt- und Ehrenamtliche weitgehend hinsichtlich der Aussage „Ehrenamtliche sehen viele Dinge anders als Hauptamtliche“, der mehr als zwei Drittel der Befragten zustimmen. Auch bei dieser Formulierung kann man sich über die Zuordnung zur positiven oder negativen Seite streiten. Einerseits verweist sie auf den „Eigensinn“ des ehrenamtlichen Engagements, der eine grundlegende positive Eigenschaft ist und die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen prinzipiell bereichert.

In der konkreten und alltäglichen Zusammenarbeit verkehrt sich diese andere Sicht allerdings leicht in einen Belastungsfaktor, weil sie eingespielte Verfahrensweisen kritisch hinterfragt – was konstruktiv und zukunftsweisend sein kann, aber Zeit kostet und nicht immer willkommen ist.



## 19. Haltungen zur hauptamtlichen Mitarbeit in Sportvereinen

Die Frage nach den Haltungen zur hauptamtlichen Mitarbeit in Sportvereinen ist das Pendant zu der Frage nach den Haltungen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen, deren Ergebnisse wir im vorangegangenen Abschnitt vorgestellt haben.

Hierbei waren uns allerdings möglichst passgenaue Formulierungen für die je spezifische Situation in Einrichtungen und in Vereinen wichtiger als eine strenge Parallelisierung oder Spiegelung der Fragen. Im Ergebnis haben wir eine Liste von Antwortvorgaben entwickelt, die Bezüge zur Frage an die Haupt- und Ehrenamtlichen in den Einrichtungen aufweist, aber spezifische Kategorien für Vereine enthält.

Übernommen wurde dabei die Gesamtzahl von 14 Vorgaben, von denen je 7 (eher) positiv bzw. eher negativ formuliert wurden. Die Grafik 19-1 auf der folgenden Seite enthält die positiv formulierten Antwortvorgaben und zeigt die Antworten von Haupt- und Ehrenamtlichen im direkten Vergleich.

Alle positiven Antwortvorgaben erreichen eine hohe Zustimmung, die bei den Ehrenamtlichen zwischen 65% und 84% und bei den Hauptamtlichen zwischen 79% und 93% liegt. Ausnahmslos alle Vorgaben erreichen bei den Hauptamtlichen höhere Zustimmungsraten, im Durchschnitt liegt die Zustimmungsrate der Hauptamtlichen bei 86,9% und damit um 14% höher als die durchschnittliche Zustimmungsrate der Ehrenamtlichen. Auch die Rangfolgen weisen keine großen Abweichungen auf.

Der einzige Punkt, zu dem nennenswerte Meinungsverschiedenheiten bestehen ist die Aussagen „Hauptamtliche bringen neue Ideen ein, von denen der Verein profitiert“. Mit 65% gegenüber 85% bei den Hauptamtlichen stimmen wesentlich weniger Ehrenamtliche dieser Aussage zu.

Unsere Ergebnisse aus den qualitativen Gesprächen liefern eine Erklärung hierfür. Danach bringen Hauptamtliche in Führungspositionen und insbesondere diejenigen, die einen Ausbildungshintergrund im Sportmanagement haben, in hohem Maße neue Ideen ein – nicht selten mehr, als der ehrenamtliche Vorstand produktiv verarbeiten und umsetzen kann oder will. Die Betonung liegt bei dieser Interpretation auf dem zweiten Halbsatz „..., von denen der Verein profitiert“.

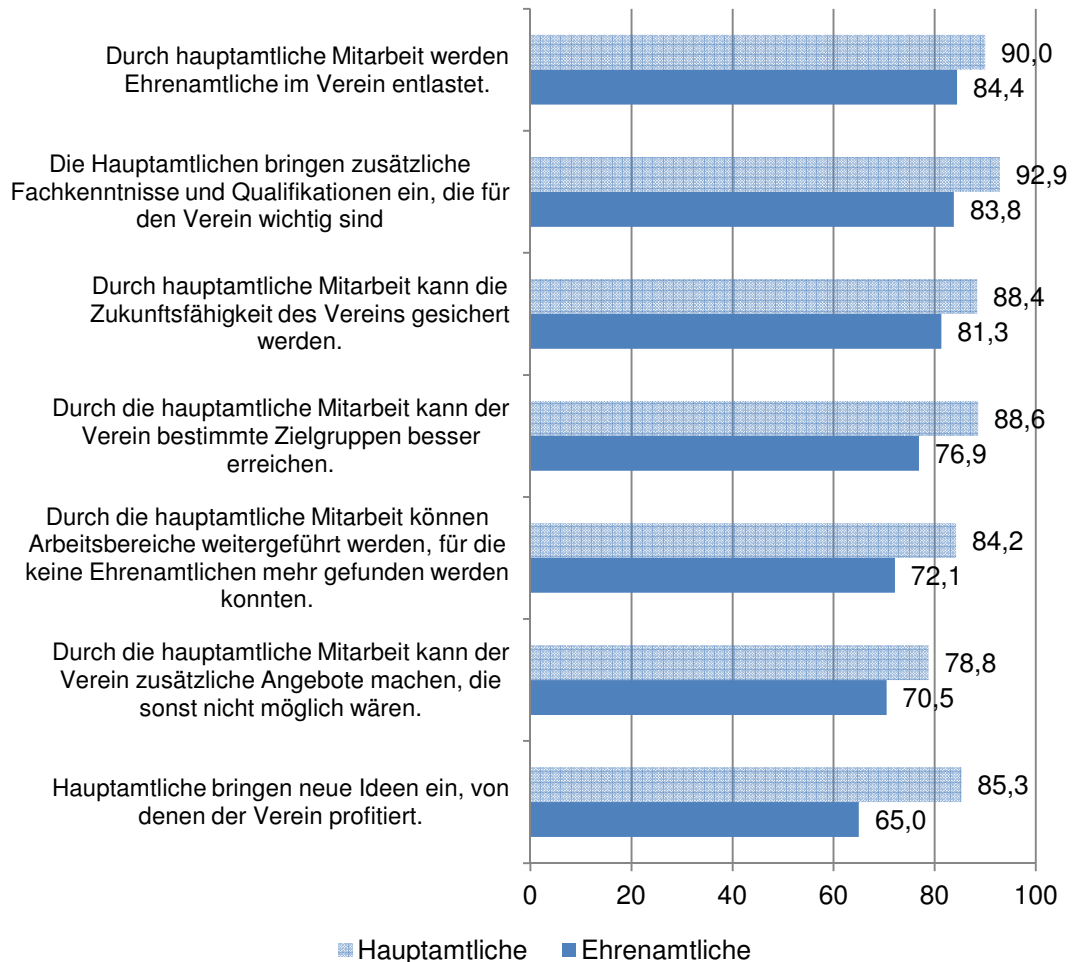
Einhellig rangiert die Entlastungsfunktion der Hauptamtlichen für die Ehrenamtlichen an erster Stelle, es folgt der Zufluss zusätzlicher Fachkenntnisse und Qualifikationen durch die Hauptamtlichen.

### Grafik 19-1: Haltungen von Haupt- und Ehrenamtlichen zur hauptamtlichen Mitarbeit in Sportvereinen - Positiv formulierte Antwortvorgaben

Frage: "Wir haben einige Aussagen zur Beschäftigung von Hauptamtlichen in Ihrem Verein zusammengestellt. Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, ob Sie der jeweiligen Aussage zustimmen oder nicht. 1 bedeutet "stimme überhaupt nicht zu", 5 bedeutet "stimme voll und ganz zu". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Anteile der zustimmenden Antworten (Skalenwerte 4 und 5)

Ehrenamtliche N=547, Hauptamtliche N=450



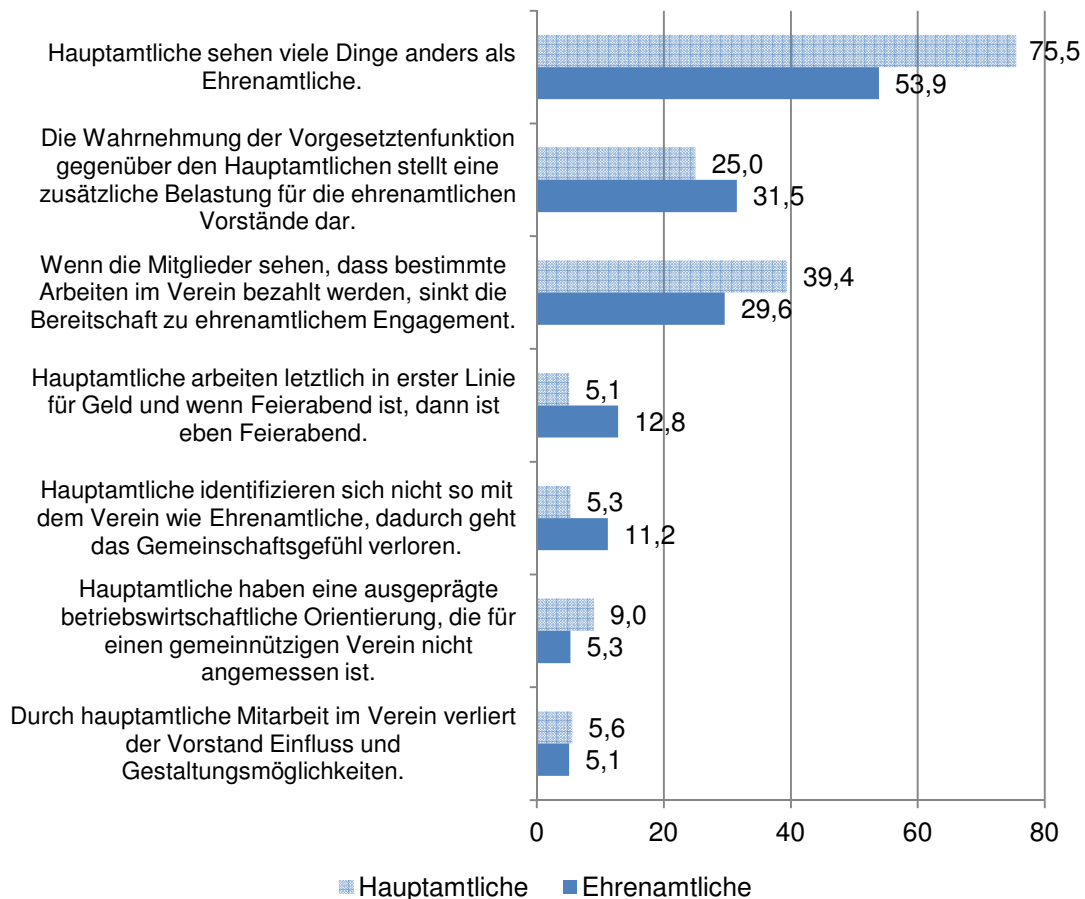
An dritter Stelle wird der Beitrag der Hauptamtlichen für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit herausgestellt, es folgen eine Verbesserung der Zielgruppenerreichung, die Weiterführung von Angeboten, für die keine Ehrenamtlichen mehr gefunden werden konnten sowie die Gestaltung zusätzlicher Angebote durch die hauptamtliche Mitarbeit.

### Grafik 19-2: Haltungen von Haupt- und Ehrenamtlichen zur hauptamtlichen Mitarbeit in Sportvereinen - Negativ formulierte Antwortvorgaben

Frage: "Wir haben einige Aussagen zur Beschäftigung von Hauptamtlichen in Ihrem Verein zusammengestellt. Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, ob Sie der jeweiligen Aussage zustimmen oder nicht. 1 bedeutet "stimme überhaupt nicht zu", 5 bedeutet "stimme voll und ganz zu". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Anteile der zustimmenden Antworten (Skalenwerte 4 und 5)

Ehrenamtliche N=547, Hauptamtliche N=450



Die vorstehende Grafik 19-2 Seite zeigt die Ergebnisse zu den negativ formulierten Antwortvorgaben, wiederum im direkten Vergleich von Haupt- und Ehrenamtlichen. Dass Hauptamtliche viele Dinge anders sehen als Ehrenamtliche ist die einzige Antwortvorgabe, der mehrheitlich zugestimmt wird und zwar von Hauptamtlichen mit 76% noch wesentlich mehr als von Ehrenamtlichen (54%).

Dabei kann man, wie bereits im vorangegangenen Abschnitt diskutiert, über die Einordnung dieser Aussage als negativ durchaus unterschiedlicher Meinung sein. Andere Sichtweisen können selbstverständlich produktiv und zukunftsweisend sein, sie müssen aber diskutiert werden und stellen deswegen in der alltäglichen Kooperation auch einen Belastungsfaktor dar.

Allen anderen Vorgaben stimmt nur eine Minderheit und in den meisten Fällen: nur eine kleine Minderheit der Befragten zu. Anders als bei den positiv formulierten Aussagen gibt es keine einheitliche Tendenz in der Relation der Antworten von Haupt- und Ehrenamtlichen.

Knapp ein Drittel der Ehrenamtlichen und ein Viertel der Hauptamtlichen stimmt der Aussage „die Wahrnehmung der Vorgesetztenfunktion gegenüber den Hauptamtlichen stellt eine zusätzliche Belastung für die ehrenamtlichen Vorstände dar“ zu. Wir haben versucht, die Vereine, in denen eine solche zusätzliche Belastung wahrgenommen wird, näher zu lokalisieren und Kreuztabellierungen mit der Zahl der Hauptamtlichen und der Mitgliederzahl der Vereine durchgeführt. Mit beiden Merkmalen lässt sich aber kein Zusammenhang feststellen.

Auf dem dritten Rangplatz bei den Ehrenamtlichen (30% Zustimmung) und – erstaunlicherweise – auf dem zweiten Rangplatz bei den Hauptamtlichen (39% Zustimmung) rangiert die Aussage „wenn die Mitglieder sehen, dass bestimmte Arbeiten im Verein bezahlt werden, sinkt die Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement“.

Diese Aussage thematisiert ein aus unserer Sicht zentrales Problem im Prozess der Verberuflichung von Aufgabenbereichen im Sportverein. Man kann diese so gestalten, dass sie die ehrenamtliche Basis stärkt – aber auch so, dass sie diese schwächt. Zumindest ein einem guten Drittel der Vereine wird das Problem wahrgenommen und zwar stärker von den Hauptamtlichen in den Vereinen.

Der Umkehrschluss, dass in einer Mehrheit von ca. zwei Dritteln der Vereine die Gefahr einer Schwächung der ehrenamtlichen Basis durch Verberuflichung *nicht* besteht, kann allerdings nicht gezogen werden. Es ist sehr wohl möglich, dass eine solche Tendenz in einem Teil der Vereine nicht wahrgenommen wird.

Ehrenamtliches Engagement war in Sportvereinen lange selbstverständlich und es wird nun seit einer Reihe von Jahren knapp – parallel zum zunehmenden Verständnis des Vereins als Dienstleister seitens der Mitglieder. Es ist durchaus möglich, dass ein Teil der Vereine noch nicht erkannt hat, dass man sich aktiver um Nachwuchs im Ehrenamt bemühen muss, dass also auch Vereine ein Freiwilligenmanagement brauchen.

Für diese These spricht die fehlende oder nur geringfügige Thematisierung des Ehrenamtes, insbesondere der Anerkennung aktiver und der Gewinnung neuer Ehrenamtlicher auf vielen Vereinswebsites.

Trifft die These zu, dann ist es naheliegend, dass auch den Auswirkungen hauptamtlicher Tätigkeit auf die Motivation zu ehrenamtlichem Engagement in einem Teil der Vereine nicht die Aufmerksamkeit gewidmet wird, die nötig wäre. Hier gilt es, überzeugende Argumentationslinien gegen die Haltung „Warum sollte ich mich hier engagieren, es gibt doch Leute, die dafür bezahlt werden“ zu entwickeln und umzusetzen.

Allein der durch die Antworten auf die Frage sichtbare Teil des Problems ist groß genug, um hier Handlungsbedarf zu signalisieren, aber es gibt wie vorstehend diskutiert gute Gründe für die Annahme, dass das Problem weiter verbreitet ist.

Die Zustimmung zu allen weiteren Vorgaben spielt quantitativ kaum eine Rolle, aber darin, dass dies so ist, liegt ein wichtiges Ergebnis. Zwei Vorgaben thematisieren eine mögliche instrumentelle Orientierung der Hauptamtlichen in ihrer beruflichen Tätigkeit: „Hauptamtliche arbeiten letztlich in erster Linie für Geld und wenn Feierabend ist, dann ist eben Feierabend“ und „Hauptamtliche identifizieren sich nicht so mit dem Verein wie Ehrenamtliche, dadurch geht das Gemeinschaftsgefühl verloren“. Nur jede/r zwanzigste Hauptamtliche und gut jede/r zehnte Ehrenamtliche stimmt diesen Aussagen zu.

Dies verwundert angesichts der Zugangswege der befragten Hauptamtlichen in den Sportvereinen zu ihrer beruflichen Tätigkeit allerdings nicht: Die Hälfte der Hauptamtlichen (51%) war vorher bereits ehrenamtlich im Verein tätig, so dass man eine hohe Identifikation und eine intrinsische Arbeitsorientierung annehmen kann. Darüber hinaus geben einige Hauptamtliche in einer offenen Frage nach ihrem ehrenamtlichen Engagement an, parallel zu ihrer hauptamtlichen Tätigkeit im selben Verein auch ehrenamtlich tätig zu sein.

Natürlich heißt dies nicht, dass man bei den hauptamtlichen, die keine Ehrenamtsbiographie im selben Verein haben, automatisch von einer instrumentellen Arbeitsorientierung ausgehen kann. Es ist sehr gut möglich, dass auch diese Hauptamtlichen sich in hohem Maße mit ihrem Verein identifizieren und dass eine berufliche Tätigkeit im Sportverein eben kein „Job wie jeder andere“ ist.

Dass Hauptamtliche eine „ausgeprägte betriebswirtschaftliche Orientierung“ mitbringen trifft entweder für kaum einen Verein zu oder wird von kaum einem Verein als Problem gesehen. Nur jede/r zwanzigste Ehrenamtliche und fast jede/r zehnte Hauptamtliche stimmt der entsprechenden Aussage zu.

Am wenigsten Zustimmung – nur jede/r zwanzigste sowohl bei den Haupt- als auch bei den Ehrenamtlichen findet die Aussage „durch hauptamtliche Mitarbeit im Verein verliert der Vorstand Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten“. Dieses Ergebnis ist positiv zu bewerten, denn ähnlich wie gegenüber der ehrenamtlichen Basis kann hauptamtliche Mitarbeit den Vorstand stärken und neue Gestaltungsmöglichkeiten überhaupt erst eröffnen – oder die Position des Vorstands schwächen. Für die zweite Möglichkeit liefern die Daten kaum Anhaltspunkte.

Insgesamt zeichnen die Antworten der Haupt- und Ehrenamtlichen übereinstimmend ein sehr positives Bild von der hauptamtlichen Mitarbeit in Sportvereinen. Wir sehen dies als Bestärkung unserer Position, dass Verberuflichung – in einer das Ehrenamt unterstützenden Form – eine gute Strategie für die Zukunftssicherung von Sportvereinen ist.

## 20. Wahrgenommene Haltungen anderer Hauptamtlicher in Einrichtungen zur ehrenamtlicher Mitarbeit

Wenn es darum geht, wie ehrenamtliche Mitarbeit in Einrichtungen etabliert, ausgeweitet und von ihren Rahmenbedingungen her optimiert werden kann, so ist die Haltung, die die Hauptamtlichen - und zwar: so gut wie alle Hauptamtlichen in der Einrichtung – dazu haben, von zentraler strategischer Bedeutung. In Bezug auf Einrichtungen (nicht jedoch in Bezug auf Vereine) können wir der Aussage

*„Die Kernfrage des freiwilligen Engagements ist die Gewinnung der Hauptberuflichen“<sup>279</sup>*

nur zustimmen. Folgerichtig fordern viele Konzepte des Freiwilligenmanagements, dass vorgängig zu einer Einführung von Freiwilligenarbeit die Vorbehalte der Hauptamtlichen diskutiert und ausgeräumt werden müssen.

*„Für das Gelingen eines Freiwilligenmanagements ist erforderlich, dass alle Mitarbeitenden (bereits ehrenamtlich Tätige, Hauptamtliche, Vorstand etc.) in den Prozess einbezogen werden. Besonders die Hauptamtlichen sind anzusprechen, um ihre Ängste und Bedenken ernst zu nehmen.“<sup>280</sup>*

*„Voraussetzung für eine erfolgreiche Beschäftigung von Ehrenamtlichen ist eine offene, aufgeschlossene Einstellung der Hauptamtlichen gegenüber freiwilligen Mitarbeitern. So sollten Hauptamtliche über die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen informiert und bereit sein, die notwendige Einarbeitung und Begleitung des Freiwilligen zu gewährleisten. Ehrenamtliche sollten von allen als gleichwertige Mitarbeiter behandelt werden. Konkurrenzdenken verhindert freiwilliges Engagement.“<sup>281</sup>*

Wie wir gesehen haben, gibt es in den meisten von uns befragten Einrichtungen schon lange, oft schon sehr lange ehrenamtliche Mitarbeit<sup>282</sup> und wir haben keinerlei Hinweise darauf gefunden, dass es in den Einrichtungen bei Einführung der ehrenamtlichen Mitarbeit systematische Bemühungen gab, Hauptamtliche für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen zu gewinnen.

Ebenso haben wir keine Hinweise darauf, dass neueingestellte hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Einstellung individuell oder durch entsprechende Veranstaltungen in regelmäßigen Abständen auf eine konstruktive Zusammenarbeit mit Eh-

---

<sup>279</sup> Ross / Tries 2010 S.1

<sup>280</sup> Sommer-Loeffen o.J.

<sup>281</sup> FreiwilligenZentrum Fürth 2010 S. 1

<sup>282</sup> Vgl. Abschnitt 12.3

renamtlichen „eingeschworen“ werden. Angesichts der hohen Personalfuktuation vor allem in der Altenpflege ist dies ein nicht zu unterschätzender Aspekt<sup>283</sup>

Von daher gehen die oben zitierten Forderungen zur Einbeziehung von Hauptamtlichen in vielen Fällen weit über die Handhabung in der Praxis hinaus. Wir haben deswegen untersucht, wie sich die Haltung von Hauptamtlichen zur ehrenamtlichen Mitarbeit gegenwärtig in den Einrichtungen darstellt.

## 20.1 Perspektive der Frage

Wie in der Darstellung des Untersuchungsdesigns beschrieben war es nicht möglich, im Rahmen der Studie in den hauptamtlich dominierten Engagementbereichen Pflege, Museen und Bibliotheken „normale“ Hauptamtliche zu befragen, also Hauptamtliche, die zwar im Alltag mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten oder zumindest mit diesen zusammentreffen, die aber nicht zum Freiwilligenmanagement der Einrichtung gehören.<sup>284</sup>

Natürlich sind aber diese „normalen“ Hauptamtlichen eine wichtige Größe in den Kooperationsbeziehungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Mit der Frage, deren Ergebnisse wir in diesem Abschnitt vorstellen, haben wir die Perspektive der „normalen“ Hauptamtlichen in Form einer Fremdreferenz eingefangen.

Das heißt, wir haben die von uns befragten Hauptamtlichen (die im Freiwilligenmanagement tätig sind) ebenso wie die befragten Ehrenamtlichen über ihre Wahrnehmung der Haltungen (anderer) Hauptamtlicher in der Einrichtung befragt.

Der Nachteil von Fremdreferenzen ist grundsätzlich der, dass man die gewünschte Information nicht von der betreffenden Person selbst, sondern von einer oder einem Dritten erhält. Ein wichtiger Vorteil liegt darin, dass die Antworten unbelastet von der sozialen Erwünschtheit der erfragten Haltungen sind. In unserem Kontext überwiegen die Vorteile.

Diese liegen erstens darin, dass es die wahrgenommene und nicht die „innere“ Haltung der Hauptamtlichen ist, die für die Ehrenamtlichen handlungsrelevant ist und sie im Zweifelsfall veranlassen, ihr Engagement aufzugeben: Solange Hauptamtliche sich überzeugend freundlich, kooperativ und anerkennend gegenüber Ehrenamtlichen verhalten ist es zweitrangig, was sie innerlich denken und ob sie eigentlich von den Kommunikationsanforderungen der Ehrenamtlichen „genervt“ sind.

Zweitens ist es dann, wenn man eine dritte Person nach ihrer Wahrnehmung fragt, leichter, auch Vorbehalte in den Blick zu bekommen, die von denen, die sie hegen,

---

<sup>283</sup> Vgl. z.B. Deutscher Gewerkschaftsbund 2015 S. 6

<sup>284</sup> Vgl. Abschnitt 5.2

nicht gerne zugegeben werden. Eine mögliche Verzerrung durch die soziale Erwünschtheit der Antworten wird vermieden.

Unsere Frage haben wir inhaltlich konzentriert auf Vorbehalte, Befürchtungen sowie negative Erwartungen und Erfahrungen mit ehrenamtlichem Engagement in der Einrichtung. Dies ist der Grund, warum wir diese oder eine entsprechende Frage nicht auch im Sport gestellt haben: Vorbehalte und Befürchtungen beziehen sich auf das, was sich in der eigenen Arbeitswelt ändert, weil etwas „Fremdes“, nämlich das ehrenamtliche Engagement, hinzukommt.

Diese Situation ist im Sport nicht gegeben, denn hier war nicht nur das Ehrenamt von Anfang an da, sondern es waren auch die Ehrenamtlichen, die die Vereine aufgebaut und so die hauptamtlichen Arbeitsplätze in ihnen geschaffen hat<sup>285</sup>, die Perspektive ist also eine grundlegend andere.

Wir haben die Antwortvorgaben zu dieser Frage bewusst weit formuliert, also nicht etwa formuliert

*„Die Hauptamtlichen hier in der Einrichtung befürchten, dass durch die ehrenamtliche Mitarbeit weniger neue Arbeitsplätze geschaffen werden“, sondern*

*„Es gibt hier Hauptamtliche, die befürchten, dass durch die ehrenamtliche Mitarbeit weniger neue Arbeitsplätze geschaffen werden“.*

Die Fragestellung fokussiert also darauf, ob die abgefragten Haltungen in der Einrichtung auftreten, also nicht darauf, ob sie verbreitet oder gar dominant sind.

Wir halten dies für die angemessene Perspektive: zwar gibt es auch Einrichtungen, in denen Vorbehalte gegenüber ehrenamtlichem Engagement verbreitet oder dominant sind, aber in diesen gibt es in der Regel keine Ehrenamtlichen, sei es, weil alle hauptamtlichen Akteure mehr oder weniger darin einig sind, keine ehrenamtliche Mitarbeit zuzulassen, sei es, dass die Träger oder die Leitung schon einmal versucht haben, ehrenamtliche Mitarbeit zu etablieren, aber am passiven Widerstand der Hauptamtlichen gescheitert sind. Solche Einrichtungen sind nicht Teil unseres Erhebungsdesigns.<sup>286</sup>

Die Befragten wurden gebeten, die Aussagen mit Hilfe der bereits vorgestellten fünfstufigen Skala mit den Randkategorien „trifft überhaupt nicht zu“ und „trifft voll und ganz zu“ zu bewerten. Wir haben wieder drei Kategorien, nämlich die Kategorie „trifft voll und ganz zu“, die Nachbarkategorie sowie die Mittelkategorie (sinngemäß „stimme teilweise zu“ zusammengefasst<sup>287</sup>.

---

<sup>285</sup> Uns ist bewusst, dass dies in langfristiger Perspektive auch für viele kulturelle und Pflegeeinrichtungen gilt, diese Wurzeln im ehrenamtlichen Engagement scheinen aber nur noch in wenigen Einrichtungen präsent zu sein.

<sup>286</sup> Vgl. Abschnitt 5.3

<sup>287</sup> Vgl. Abschnitt 16.1



Insgesamt fragen wir also mit einem Raster, das Vorbehalte umfassend einfängt und auch weniger dezidierte Haltungen einbezieht. Wir haben Aussagen zu sechs verschiedenen Aspekten von Vorbehalten formuliert. Zu einem zentralen Aspekt haben wir zwei Aussagen formuliert, um ein differenzierteres Bild zu erhalten.

Die Themen der Antwortvorgaben sind weitgehend auch in der Liste enthalten, mit der wir die Haltungen der Befragten selbst zur ehrenamtlichen Mitarbeit erfragt haben.<sup>288</sup> Hier bezieht sich die Frage nur auf einen anderen Personenkreis.

Insgesamt betrachten wir also sieben Aussagen, die die wichtigsten Befürchtungen abdecken, die wir in der Literatur gefunden haben und/oder die uns in unseren explorativen Interviews genannt wurden.

*„Es besteht eine Reihe von Vorurteilen und Ängsten, vor allem auf Seiten der Hauptamtlichen. [...] Ein gelungener ehrenamtlicher Einsatz ist ohne die Zerstreung dieser Bedenken nicht realisierbar. Hauptaugenmerk gilt dabei der Angst vor dem Arbeitsplatzverlust. Aber auch Bedenken bezüglich eines Qualitätsverlusts und der Angst vor einem gesteigerten Konkurrenzdruck müssen berücksichtigt werden. Außerdem stellt sich den Hauptamtlichen die Frage, inwieweit sich der Einsatz für sie als eine höhere Arbeitsbelastung darstellt und wie diese von der Bibliotheksleitung berücksichtigt wird.“<sup>289</sup>*

Wir haben weiter oben bereits die Möglichkeit einer Gefährdung von Arbeitsplätzen als besonders wichtigen Vorbehalt gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit herausgestellt.<sup>290</sup> Es liegt nahe, dass Hauptamtliche, die eine solche Gefährdung befürchten, schwerer in eine konstruktive Kooperation mit Ehrenamtlichen einzubinden sind.

Zugunsten einer *Erhaltung bestehender Arbeitsplätze* können unter Umständen auf Einrichtungsebene wirksame Maßnahmen ergriffen werden, hinsichtlich der Befürchtung, dass durch ehrenamtliches Engagement *die Schaffung neuer Arbeitsplätze verhindert* werden könnte, sehen wir solche möglichen Maßnahmen nicht. Wir haben deswegen nach diesen beiden Aspekten getrennt gefragt.

## 20.2 Wahrnehmung der Ehrenamtlichen

In der Grafik 20-1 auf der folgenden Seite sind zunächst die Ergebnisse aus Sicht der Ehrenamtlichen dargestellt. Für die Anordnung der Antwortvorgaben haben wir eine Rangfolge nach den ungewichteten Mittelwerten der Antworten der Ehrenamtlichen über die drei hier einbezogenen Bereiche hinweg gebildet.

---

<sup>288</sup> Vgl. Abschnitt 18.

<sup>289</sup> Zeddies 2011 S.53

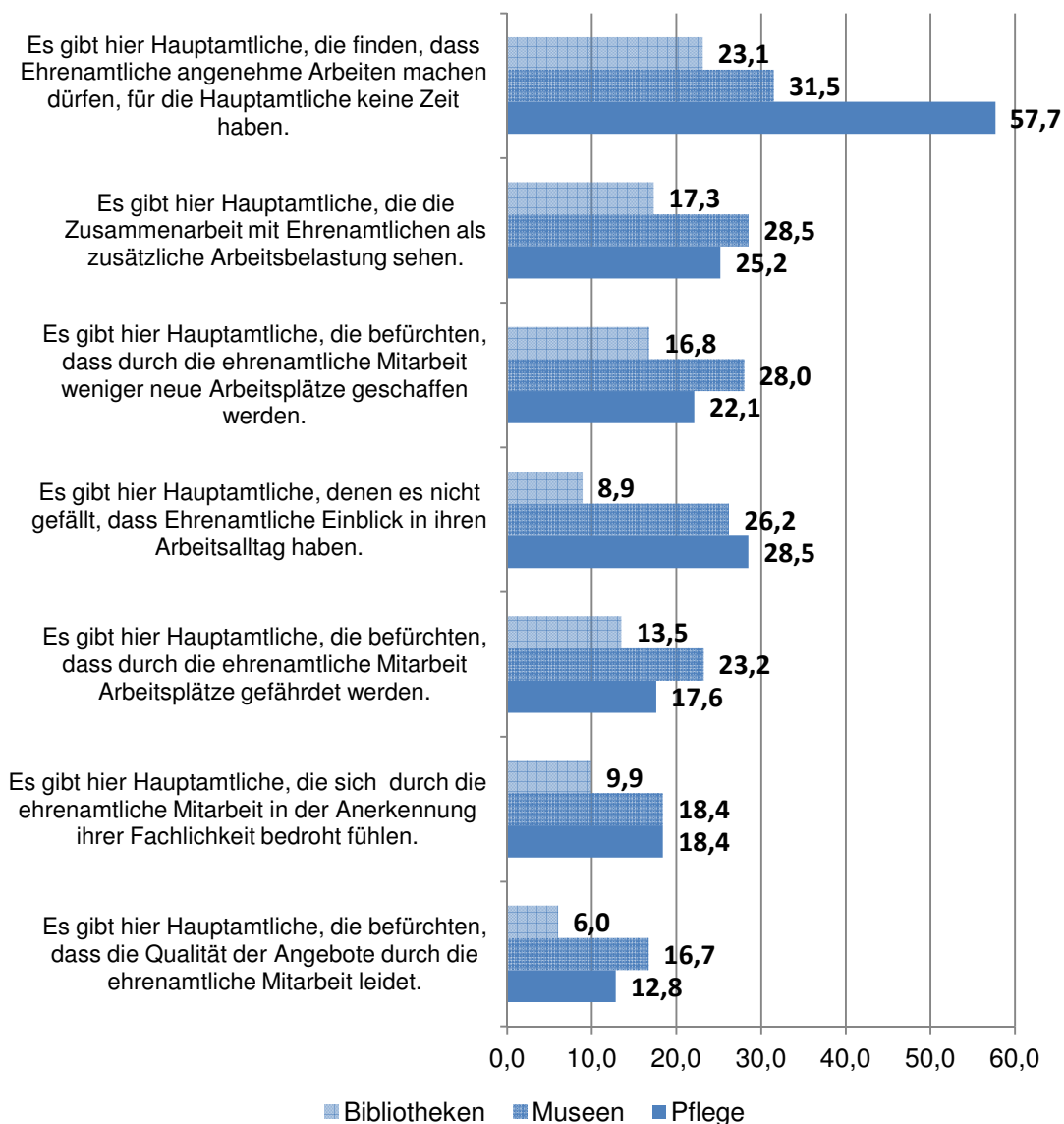
<sup>290</sup> Vgl. Abschnitt 7.1.1

**Grafik 20-1: Haltung von Hauptamtlichen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Einrichtungen – Wahrnehmung der Ehrenamtlichen**

Frage: „Uns interessiert jetzt, welche Haltung Hauptamtliche hier in der Einrichtung zur ehrenamtlichen Mitarbeit haben. Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, ob die folgenden Aussagen nach Ihren Erfahrungen zutreffen oder nicht. 1 bedeutet ‚trifft überhaupt nicht zu‘, 5 bedeutet ‚trifft voll und ganz zu‘. Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben.“

Anteil der Befragten, die den Aussagen „voll und ganz“ zustimmen, die Nachbarkategorie (sinngemäß: „stimme eher zu“) oder die Mittelkategorie (sinngemäß „stimme teilweise zu“) wählen.

Pflege N=515, Museen N=190, Bibliotheken N=260



Das erste und wichtigste Ergebnis besteht darin, dass hinsichtlich der meisten Antwortvorgaben jeweils nur ein kleiner Teil von bis zu ca. 25% der Ehrenamtlichen Vorbehalte von Hauptamtlichen in der Einrichtung wahrnimmt. Vorbehalte gegenüber eh-

renamtlicher Mitarbeit sind also in den Einrichtungen, in denen Ehrenamtliche arbeiten, nicht sehr verbreitet – oder sie werden den Ehrenamtlichen gegenüber nicht geäußert.

Allerdings gibt es von diesem Gesamtbild auch Abweichungen. Auffällig ist zunächst, dass auch hier wieder die Sonderrolle der Bibliotheken deutlich wird. In allen abgefragten Aspekten nehmen Ehrenamtliche in Bibliotheken in viel geringerem Umfang Vorbehalte von Hauptamtlichen wahr.

Dass die angenehmen und schönen Seiten der Arbeit eher den Ehrenamtlichen zufallen ist aus Sicht der Ehrenamtlichen in allen drei Bereichen der wichtigste Punkt, wobei die Pflege mit weitem Abstand herausragt.

Es besteht die Möglichkeit, dass diese Tatsache von den Hauptamtlichen achselzuckend hingenommen wird, doch haben wir eine Reihe von Beispielen dafür gefunden, dass der gegebenen Aufgabenverteilung ein Neidfaktor und damit auch ein Konfliktpotential inne wohnt.

Die Sichtweise, dass eine solche Aufgabenverteilung angemessen ist, weil Ehrenamtliche der Sache wegen und Hauptamtliche für Geld arbeiten, greift zu kurz, denn auch Hauptamtliche arbeiten nicht nur des Geldes wegen.<sup>291</sup> Dies fängt gerade im Pflegebereich mit der vergleichsweise schlechten Bezahlung und im Kulturbereich mit der vergleichsweise hohen Arbeitsplatzunsicherheit bereits mit der Berufswahl an, bei der viele Hauptamtliche um der Inhalte des Berufes wegen auf besser bezahlte oder sicherere Optionen verzichtet haben.

*„Da heißt es immer: die Hauptamtlichen kriegen ja Geld für das, was sie machen. Natürlich verdiene ich hier meinen Lebensunterhalt, aber ich arbeite doch auch nicht in erster Linie des Geldes wegen hier. Wenn ich das Gehalt an die erste Stelle gesetzt hätte, dann wäre ich bestimmt nicht Sozialarbeiterin geworden, sondern hätte Betriebswirtschaft studiert und wäre gegen gutes Geld in die Privatwirtschaft gegangen.“<sup>292</sup>*

Mit zunehmender Verdichtung der hauptamtlichen Arbeit in der Pflege aufgrund des Fachkräftemangels, aber auch aufgrund einer zunehmenden Zahl von Ehrenamtlichen, deren Tätigkeit organisiert werden muss, verarmt oft der Kontakt zur Zielgruppe. Diese Prozesse sollten – auch, aber nicht nur im Interesse einer konstruktiven Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen - transparent gemacht und es sollte erforderlichenfalls gegengesteuert werden.

Die zweitwichtigste wahrgenommene Befürchtung ist die einer zusätzlichen Arbeitsbelastung durch ehrenamtliche Mitarbeit. Wie bereits ausgeführt ist dieser Punkt ernst zu

---

<sup>291</sup> Vgl. Abschnitt 9.4

<sup>292</sup> Sinngemäßes Zitat eines Redebeitrages einer Sozialarbeiterin im Rahmen einer Podiumsdiskussion zum Thema „Ehrenamt und Geld“ im Jahre 1995.

nehmen und wahrscheinlich in den meisten Fällen dann berechtigt, wenn ehrenamtliche Arbeit streng als zusätzlich und nicht als Entlastung für die Hauptamtlichen konzipiert wurde und keine Kompensation durch Entlastung an anderer Stelle erfolgt.

Die beiden hinsichtlich einer Gefährdung von Arbeitsplätzen formulierten Antwortvorgaben liegen im Mittelfeld der Rangfolge. Diesbezüglich werden – wie bereits gesagt – in Bibliotheken am wenigsten Befürchtungen wahrgenommen. In den Museen sind es deutlich mehr als in der Pflege.

Wir haben überprüft, wie sich die Antworten zu den beiden Teilaspekten hinsichtlich der Gefährdung von Arbeitsplätzen zueinander verhalten. Erwartungsgemäß zeigt sich, dass in etwa drei Vierteln der Fälle beiden Aspekten zugestimmt wird und darüber hinaus jeweils einige Prozent der Befragten nur einem der beiden Aspekte zustimmen.

Ebenso sind die Unterschiede zwischen dem besonders arbeitsplatzsicheren Pflegebereich und dem weniger arbeitsplatzsicheren Bereich der Museen viel geringer als erwartet, ganz zu schweigen vom Bereich der Bibliotheken, der seit vielen Jahren mit dem Thema Arbeitsplatzabbau verknüpft ist.

Insgesamt spielt die Befürchtung einer Gefährdung von Arbeitsplätzen eine geringere Rolle als angesichts der öffentlichen Diskussion darüber zu erwarten gewesen wäre, aber sie spielt dennoch eine wichtige Rolle, weil sie in etwa jeder fünften Einrichtung für die Ehrenamtlichen wahrnehmbar wird.

Die geringste Rolle aus Sicht der Ehrenamtlichen spielen mögliche Qualitätseinbußen durch ehrenamtliche Tätigkeit und eine Infragestellung der Professionalität der Hauptamtlichen.

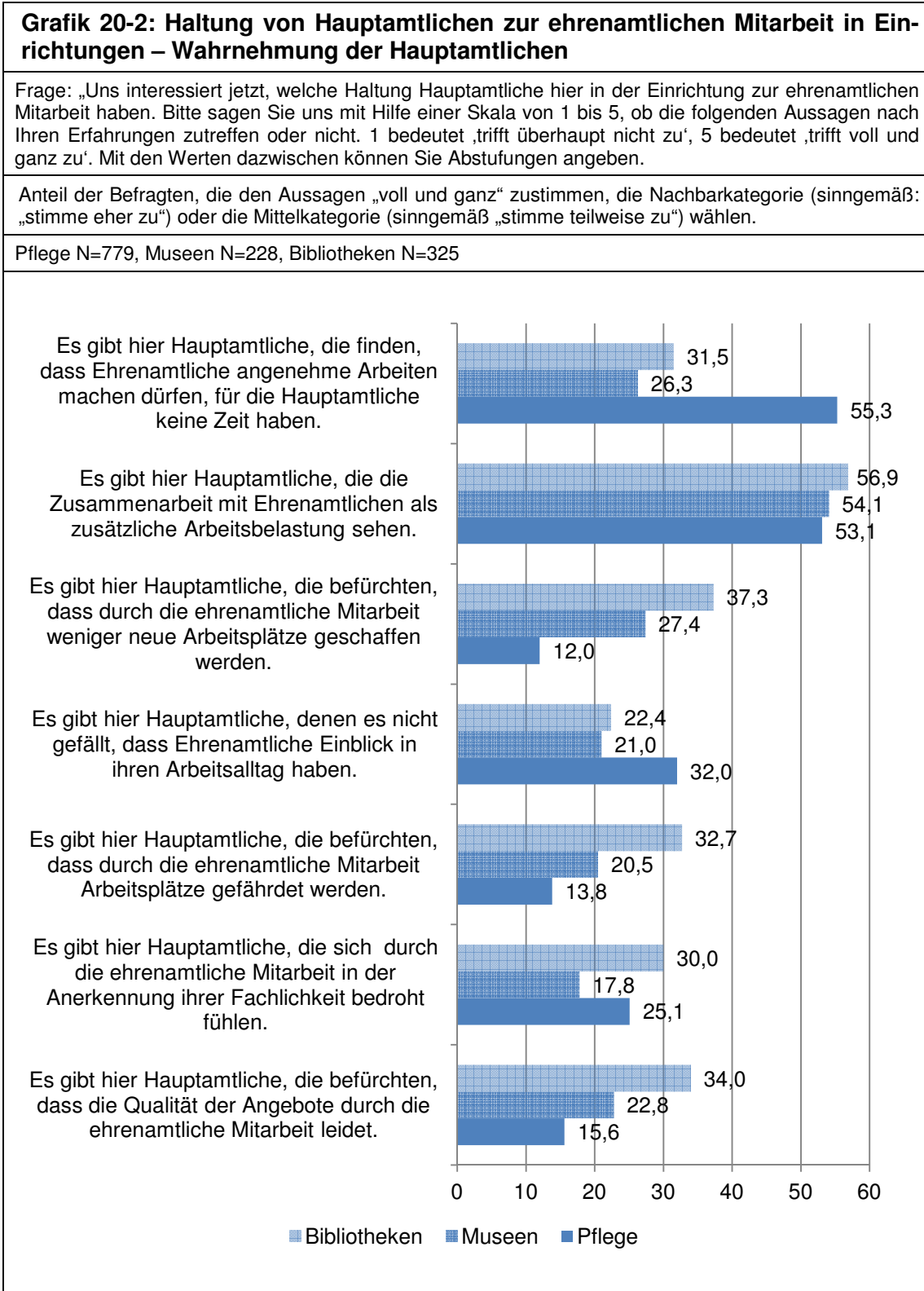
### **20.3 Wahrnehmung der Hauptamtlichen**

Die Grafik 20-2 auf der folgenden Seite hat denselben Gegenstand, jetzt allerdings aus dem Blickwinkel der Hauptamtlichen betrachtet. Es zeigt sich, dass es einige Gemeinsamkeiten, vor allem aber deutliche Unterschiede zur Sicht der Ehrenamtlichen gibt.

Wir halten die Wahrnehmung der Ehrenamtlichen für wichtig, was ihre Zufriedenheit mit der eigenen Engagementsituation betrifft, und für *handlungsleitend*, was ihren Verbleib im oder die Beendigung des Engagements betrifft. Für realistisch im Hinblick auf die *tatsächlichen* Haltungen der „normalen“ Hauptamtlichen halten wir hingegen die Wahrnehmung der von uns befragten Hauptamtlichen im Freiwilligenmanagement.

Diese sind für die „normalen“ Hauptamtlichen die Adressaten, wenn es Meinungsverschiedenheiten und Probleme mit Ehrenamtlichen gibt und ihnen gegenüber kann man sich offener äußern als gegenüber den Freiwilligen selbst, zu denen man ja im Rahmen der Anerkennungskultur immer freundlich sein muss.

Dies erklärt, warum in Durchschnitt aller abgefragten Aspekte die Hauptamtlichen ungefähr um die Hälfte (43%) mehr Vorbehalte gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit wahrnehmen als die Ehrenamtlichen.



Auch was die Wahrnehmung der Hauptamtlichen betrifft, spielen die Bibliotheken eine gewisse Sonderrolle, wenn auch etwas weniger ausgeprägt und vor allem: mit umgekehrten Vorzeichen. In fünf der sieben Aspekte nehmen die befragten Hauptamtlichen deutlich mehr Vorbehalte anderer Hauptamtlicher wahr als in den anderen beiden Engagementbereichen.

Dieses Ergebnis ist weit weniger verwunderlich als das positive Urteil aus der Sicht der Ehrenamtlichen, denn es passt gut zusammen mit der „Lagerbildung“ in Befürworter und Gegner des Ehrenamtes unter Bibliothekarinnen und Bibliothekaren, in den einzelnen Bibliotheken und in den Bibliotheksverbänden. Auch noch im Juni 2015 stellt der Deutsche Bibliotheksverband auf seiner Webseite „Bürgerschaftliches Engagement in Bibliotheken“ fest:

*„In der bibliothekspolitischen Debatte standen sich jedoch jahrelang zwei unvereinbare Lager gegenüber“<sup>293</sup>,*

und zitiert zur Beschreibung dieser Lager einen Beitrag aus dem Jahr 2008:

*„Zum einen die Pragmatiker, die gezwungenermaßen oder wohl überlegt auf freiwillige Kräfte zur Bewältigung des bibliothekarischen Geschäfts zurückgreifen (müssen). Auf der anderen Seite die Skeptiker oder erklärten Gegner, die den Einsatz Ehrenamtlicher zu verhindern wussten oder mit entsprechenden Forderungen ihrer Unterhaltsträger noch nicht konfrontiert wurden. Letztgenannte haben immer wieder darauf hingewiesen, dass selbst eine an bestimmte Voraussetzungen geknüpfte Zustimmung der Bibliotheksverbände zum Einsatz freiwilliger Kräfte einem Dambruch gleichkäme.“<sup>294</sup>*

Auf Grundlage unserer Interviews und Recherchen wagen wir zu bezweifeln, dass die im oberen Zitat verwendete Vergangenheitsform berechtigt ist. Vor diesem Hintergrund bleibt zu klären, was die Gründe für die überaus positive Sicht der Ehrenamtlichen sind. Mögliche Erklärungen sind hier, dass die Hauptamtlichen Ehrenamtlichen gegenüber ihre Vorbehalte tunlichst verbergen, weil man auf Ehrenamtliche angewiesen ist, um die Bibliothek weiter zu betreiben.

Weitaus am wichtigsten in der Wahrnehmung der befragten Hauptamtlichen ist die Befürchtung einer zusätzlichen Arbeitsbelastung durch ehrenamtliche Mitarbeit: Übereinstimmend in allen drei Bereichen nimmt mehr als die Hälfte entsprechende Vorbehalte wahr.

Wir haben bereits festgestellt, dass insgesamt von den befragten Hauptamtlichen mehr Vorbehalte bei anderen Hauptamtlichen wahrgenommen werden als von den Ehrenamtlichen. In Bezug auf die Bibliotheken trifft dies auch auf die arbeitsplatzbezogenen Befürchtungen zu. In der Pflege, aber auch in Museen ist es interessanterweise umge-

---

<sup>293</sup> Deutscher Bibliotheksverband 2014a

<sup>294</sup> Reisser 2008

kehrt. Hier nehmen die Hauptamtlichen deutlich weniger Befürchtungen wahr als die Ehrenamtlichen.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass das Bild, das sich hinsichtlich der Vorbehalte der „normalen Hauptamtlichen“ gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit ergibt, einerseits positiver ist als man es angesichts der engagementpolitischen Debatte und der Thematisierung in der Literatur hätte vermuten können.

Andererseits haben die wahrgenommenen Vorbehalte mit durchschnittlich knapp einem Fünftel in der Sicht der Ehrenamtlichen und ca. einem Drittel aus der Sicht der Hauptamtlichen durchaus ein Niveau, das die Engagementsituation von Ehrenamtlichen beeinträchtigen kann. Insofern besteht hier Verbesserungsbedarf. Hierzu müsste man die Vorbehalte bei den „normalen“ Hauptamtlichen allerdings genauer lokalisieren können.

Für das insgesamt moderte Niveau der Vorbehalte bieten sich mehrere mögliche Erklärungen an:

1. Vieles spricht dafür, in einer möglichen Gefährdung von Arbeitsplätzen den Kernpunkt aller Vorbehalte gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit zu sehen, der gewissermaßen auf die anderen Aspekte ausstrahlt. Die Arbeitsmärkte in vielen Bereichen haben sich in den letzten Jahren deutlich hin zu einem Fachkräftemangel verändert – und dies entschärft arbeitsplatzbezogene Befürchtungen. Diese Veränderung ist möglicherweise in der Praxis schneller angekommen als in der engagementpolitischen Debatte.

2. In Umkehr zur ersten These könnte man in den Bereichen, in denen Arbeitsplätze nach wie vor unsicher oder gefährdet sind, einen gewissen Fatalismus vermuten, nämlich die – leider realistische – Erkenntnis, dass der Abbau von Arbeitsplätzen nicht von der Verfügbarkeit ehrenamtlichen Engagements als Ersatz abhängt, sondern ohne ehrenamtliches Engagement einfach zur Schließung der Einrichtungen führt.

3. Man könnte hoffen, dass die Beispiele dafür zunehmend Wirkung entfalten, dass – insbesondere kulturelle - Einrichtungen durch ehrenamtliches Engagement erhalten werden und damit die Arbeitsplätze in ihnen keineswegs gefährdet, sondern im Gegenteil gesichert werden.

4. Von besonderer Bedeutung für die Zielsetzung der vorliegenden Studie, nämlich Barrieren gegenüber ehrenamtlichem Engagement zu beseitigen, die in Kooperationsproblemen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen liegen, ist die vierte Erklärungsmöglichkeit:

Es hat eine Selektion stattgefunden: die Einrichtungen, die mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten wollen und dafür hinreichend gute Rahmenbedingungen bereitstellen können, tun dies und es funktioniert im Großen und Ganzen gut.

Dem stehen aber andere Einrichtungen gegenüber, die nicht oder nur notgedrungen mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten wollen und/oder dafür auch keine günstigen Rahmenbedingungen bereitstellen. In diesen kommt ehrenamtliche Mitarbeit entweder nicht zustande oder sie scheitert nach kurzer Zeit und liefert damit das bequeme Argument „Wir haben es versucht, aber es hat nicht funktioniert“, mit dessen Hilfe erneute Anläufe zur Etablierung ehrenamtlicher Mitarbeit unterbleiben können.



## 21. Schwierigkeiten und Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen

Bereits in unseren qualitativen Erhebungen hat sich gezeigt, dass Probleme zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen oft auf der latenten Ebene verbleiben und selten offen zu Tage treten. Wenn wir nach Problemen gefragt haben, so wurde bereits dieser Begriff oft zurückgewiesen:

*„Nein, von Problemen kann man da eigentlich nicht sprechen. Es gibt natürlich Meinungsverschiedenheiten, die immer wieder einmal zu Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit führen, aber mehr ist das nicht.“<sup>295</sup>*

Der Einfachheit halber bezeichnen wir das Spektrum von Meinungsverschiedenheit bis hin zu offenen Konflikten hier als „Schwierigkeiten“, Dies ist die Formulierung, die wir auch in den Fragebögen der Repräsentativerhebung verwendet haben.

### 21.1 Ausmaß von Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen

Zunächst ging es darum, das Ausmaß von Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu erfassen. Wir haben die Befragten um Auskunft darüber gebeten, inwieweit es in der Einrichtung bzw. im Verein Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen gibt. Für die Antworten wurde wieder die fünfstufige Skala mit den Randkategorien „keinerlei Schwierigkeiten“ und „große Schwierigkeiten“ vorgegeben.<sup>296</sup> Die Grafik 21 –1 auf der folgenden Seite zeigt zunächst die Antworten der Ehrenamtlichen.

Gut die Hälfte der Ehrenamtlichen in Museen bis hin zu drei Vierteln der Ehrenamtlichen in Bibliotheken sieht keinerlei Schwierigkeiten mit Hauptamtlichen. Nahezu niemand sieht große Schwierigkeiten, der Anteil der Antworten, die ein gewisses Problempotential signalisieren, also die Summe der Antworten für „große Schwierigkeiten“ sowie der Nachbarkategorie und der Mittelkategorie liegt zwischen 7% in Bibliotheken und 18% in Museen. Aus der Sicht der Ehrenamtlichen in Einrichtungen ist die Kooperation mit Hauptamtlichen also weitgehend problemlos.

Die Perspektive der befragten Funktionsträger im Sport ist eine andere. Hier ist der Anteil derer, die keinerlei Schwierigkeiten sehen, mit 42% deutlich kleiner und die Summe der Antworten, die ein gewisses Problempotential signalisieren, beträgt ein knappes Viertel.

---

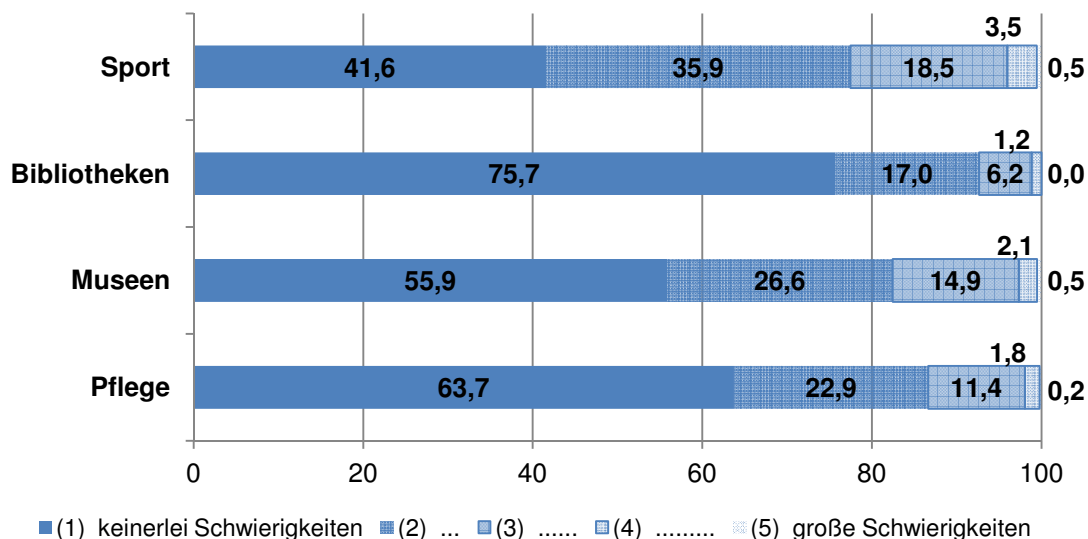
<sup>295</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Interview mit der Ehrenamtsbeauftragten einer Einrichtung.

<sup>296</sup> Vgl. Abschnitt 16.1

**Grafik 21-1: Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen aus Sicht der Ehrenamtlichen**

Frage: Wir möchten nun gerne auf Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in Ihrer Einrichtung zu sprechen kommen. Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, inwieweit es Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen gibt. 1 bedeutet "keinerlei Schwierigkeiten", 5 bedeutet "große Schwierigkeiten". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben.

Pflege N=515, Museen N=190, Bibliotheken N=260, Sport N=547



Die Sicht der Hauptamtlichen auf Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ist eine deutlich andere. Grafik 21-2 auf der folgenden Seite zeigt, dass nur etwa ein Drittel von ihnen keinerlei Probleme sieht – von 30% in der Pflege bis zu 39% in Bibliotheken. Die Antworten, die ein gewisses Problempotential signalisieren, summieren sich auf ein gutes Viertel (von 24% in Museen bis hin zu 32% im Sport). Auch wenn die Antworten der Hauptamtlichen keineswegs alarmierend erscheinen, signalisieren sie doch für einen Teil der Einrichtungen Schwierigkeiten, die für die Qualität der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen von Bedeutung sind.

Schwierigkeiten, die nur eine Seite sieht, sind dennoch Schwierigkeiten, mit denen sich beide Seiten befassen müssen. Dass die Problemsicht keine beidseitige ist, sondern einer Seite erst noch vermittelt werden muss, macht die Dinge nicht leichter.

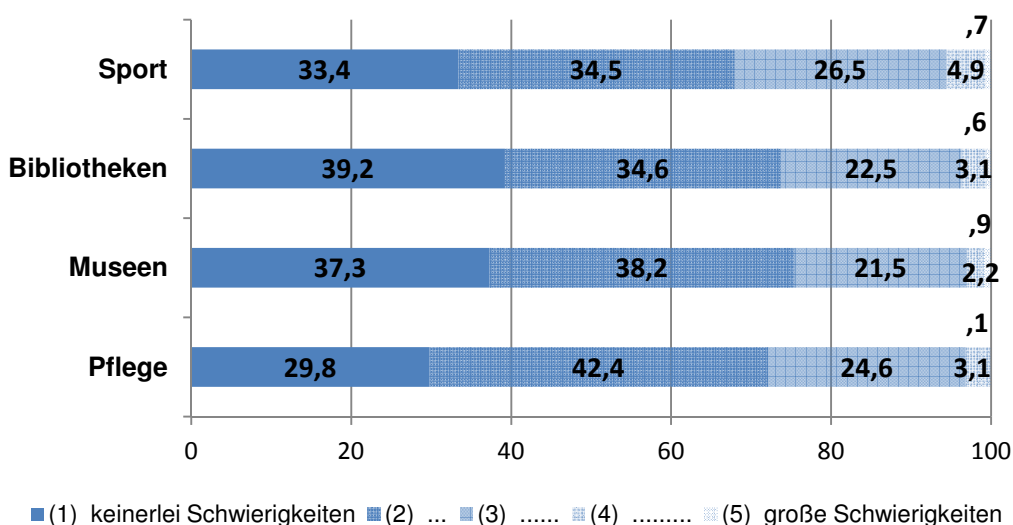
Der Austausch über unterschiedliche Positionen wird zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen offensichtlich nicht ausreichend oder nicht umfassend geführt. Wir vermuten, dass das Nicht-Artikulieren von Schwierigkeiten im Rahmen einer falsch verstandenen

Anerkennungskultur ein erster und der Mangel an Zeit und Gelegenheit zur Auseinandersetzung miteinander<sup>297</sup> ein zweiter wesentlicher Grund hierfür sind.

### Grafik 21-2: Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen aus Sicht der Hauptamtlichen

Frage: Wir möchten nun gerne auf Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in Ihrer Einrichtung zu sprechen kommen. Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, inwieweit es Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen gibt. 1 bedeutet "keinerlei Schwierigkeiten", 5 bedeutet "große Schwierigkeiten". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben.

Pflege N=779, Museen N=228, Bibliotheken N=325, Sport N=450



## 21.2 Umgang mit Meinungsverschiedenheiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen

Mit Meinungsverschiedenheiten kann man auf ganz unterschiedliche Weise umgehen. Eine davon ist, diese Meinungsverschiedenheiten nicht offen auszutragen. Die Befunde zum Ausmaß von Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, die wir im vorangegangenen Abschnitt dargestellt haben, weisen bereits deutlich darauf hin, dass Meinungsverschiedenheiten auch einmal „unter den Teppich gekehrt“ werden.

Es gibt bereichsspezifisch offenbar unterschiedliche Kulturen der Austragung von Meinungsverschiedenheiten, so kann man eher von der Annahme ausgehen, dass im sozialen Bereich und so auch in der stationären Pflege eine „ruhige“ Art der Bearbeitung

<sup>297</sup> Vgl. Abschnitt 16.4.2

vorherrscht, während Sportvereine traditionell eine offene und emotionale Streitkultur pflegen.

*„Sport ist nun einmal eine emotionale Sache und da nehmen wir kein Blatt vor den Mund. Wir streiten uns oft und dabei geht es manchmal hoch her – aber wir vertragen uns auch schnell wieder.“<sup>298</sup>*

Ein ähnlicher Anlass kann in den verschiedenen Engagementbereichen mithin ganz unterschiedliche Verläufe nehmen, je nachdem, welche Streitkultur vorherrscht.

Wenn eine Meinungsverschiedenheit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen konstruktiv bearbeitet werden soll, dann sind bestimmte Formen der Konfliktaustragung wünschenswert und andere sind dies nicht. So ist es wünschenswert, dass Konflikte offen zur Sprache gebracht werden und dies in ruhiger und sachlicher Form geschieht. Eine Vermeidung von Konflikten oder deren Auftragung in emotionalisierter Form sind hingegen in der Regel nicht wünschenswert.

Wir haben diese unterschiedlichen Streitkulturen mit Hilfe von fünf Indikatoren gefasst, von denen im Sinne der vorstehenden Überlegungen zwei positiv

- Bei uns werden Meinungsverschiedenheiten offen ausgetragen.
- Bei uns werden Meinungsverschiedenheiten ruhig und sachlich angesprochen.

und drei negativ formuliert sind:

- Bei uns geht es bei Meinungsverschiedenheiten emotional hoch her.
- Bei uns bleiben Meinungsverschiedenheiten unausgesprochen.
- Bei uns gehen sich die Leute, die Meinungsverschiedenheiten haben, aus dem Weg.

In den Antwortvorgaben sind zwei Gegensatzpaare enthalten (Meinungsverschiedenheiten werden offen ausgetragen vs. bleiben unausgesprochen sowie Meinungsverschiedenheiten werden ruhig und sachlich angesprochen vs. es geht emotional hoch her). Es handelt sich allerdings nicht um Gegensatzpaare in einem ausschließenden Sinne. Aus Sicht jeder und jedes Befragten gibt es mehrere Kontexte der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen, an denen unterschiedliche Personen beteiligt sind. Deswegen kann sowohl die eine als auch die andere der gegensätzlichen Vorgabepaare zutreffen.

Die fünfte Vorgabe bezieht sich auf ein weitreichendes Problem in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen. Bei Meinungsverschiedenheiten können Ehrenamtliche bestimmten Hauptamtlichen aus dem Wege gehen, auch wenn eine Zusammenarbeit mit ihnen sinnvoll und nützlich wäre.

---

<sup>298</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Interview mit einem Vorstandsmitglied eines Sportvereins

*„Ich mache mich schlau, wer wann Dienst hat, und wenn die Frau A. Dienst hat, dann komme ich einfach nicht mehr, ich lass‘ mich doch nicht rumschikanieren.“<sup>299</sup>*

Umgekehrt können Hauptamtliche mit dem Verweis auf dringende andere Verpflichtungen bestimmten Ehrenamtlichen aus dem Wege gehen. Es gilt, diese Formen von verdeckter Verweigerung von Kooperation aufgrund von nicht ausgetragenen Meinungsverschiedenheiten und Problemen zu erkennen und zu bearbeiten. Auch bei dieser Frage ist das Gesamtbild positiv: In den meisten Fällen stimmt eine große Mehrheit der Befragten den positiven Aussagen zu und lehnt die negativen ab.

Für die Darstellung haben wir die ablehnenden Antworten zu den positiv formulierten und die zustimmenden Antworten zu den negativ formulierten Vorgaben - jeweils bis einschließlich der Mittelkategorie auf der vorgegebenen fünfstufigen Skala – zusammengefasst, so dass die ausgewiesenen Werte einheitlich Problemzonen bzw. Verbesserungspotenziale zeigen.

Die folgende Grafik 21-3 zeigt zunächst die Antworten der Ehrenamtlichen im Vergleich der untersuchten Bereiche.

Die am häufigsten genannte (potentiell) problematische Form der Austragung von Meinungsverschiedenheiten ist die, bei der es emotional hoch hergeht. Am deutlichsten ist dies wie erwartet im Sport der Fall und dort ist es wohl weniger problematisch, weil eine emotionsgeladene Konfliktaustragung zur Streitkultur im Sport gehört.

Auch im Sport werden aber viele Meinungsverschiedenheiten ruhig und sachlich ausgetragen: nur 18% der Befragten lehnen die entsprechende Aussage eher ab. Insgesamt sei die Behauptung gewagt, dass im sensiblen Feld der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen auch und gerade im Sport eine ruhige und sachliche Bearbeitung von Meinungsverschiedenheiten generell das Mittel der Wahl sein sollte und längerfristig die erfolgversprechendere Strategie ist.

Eher überraschend ist, dass es auch in den anderen Bereichen schon einmal emotional hoch hergeht. Ein Fünftel bis ein gutes Viertel der Befragten stimmen der entsprechenden Aussage zu.

Auf dem zweiten Rangplatz findet sich die Strategie, den Menschen mit denen man Meinungsverschiedenheiten hat, aus dem Weg zu gehen. Relativ selten ist die in Bibliotheken der Fall, wo angesichts der geringen Personalstärken wohl oft entweder nicht die Möglichkeit dafür besteht, in den anderen Bereichen berichten aber jeweils mehr als ein Fünftel der Befragten von solchen Ausweichstrategien.

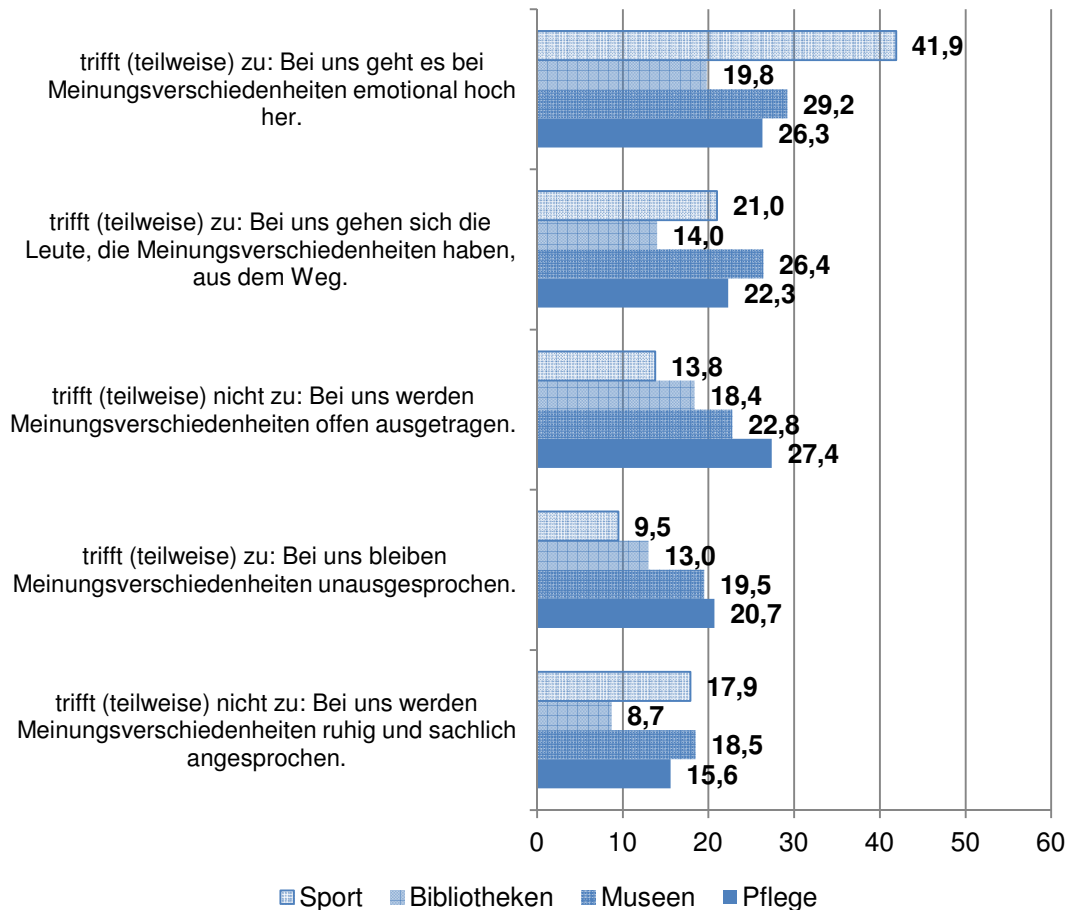
---

<sup>299</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Gespräch mit einer älteren Ehrenamtlichen in einem Pflegeheim, die ihre Tätigkeit als „Mädchen für alles“ in einem Wohnbereich des Heims bezeichnet

**Grafik 21-3: Umgang mit Konflikten aus Sicht der Ehrenamtlichen**

Frage: "Man kann ja mit Meinungsverschiedenheiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen unterschiedlich umgehen. Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, ob die folgenden Aussagen nach Ihren Erfahrungen zutreffen oder nicht. 1 bedeutet "trifft überhaupt nicht zu", 5 bedeutet "trifft voll und ganz zu". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Pflege N=515, Museen N=190, Bibliotheken N=260, Sport N=547



Bei der Ablehnung der Aussage, dass Meinungsverschiedenheiten offen ausgetragen werden, und der Zustimmung zu der Aussage, dass Meinungsverschiedenheiten unausgesprochen bleiben, gibt es eine deutliche und übereinstimmende Rangfolge der Bereiche: Verdeckt bleiben Meinungsverschiedenheiten am seltensten im Sport und - mit einem Fünftel bis einem Viertel entsprechender Aussagen - am häufigsten in der stationären Pflege.

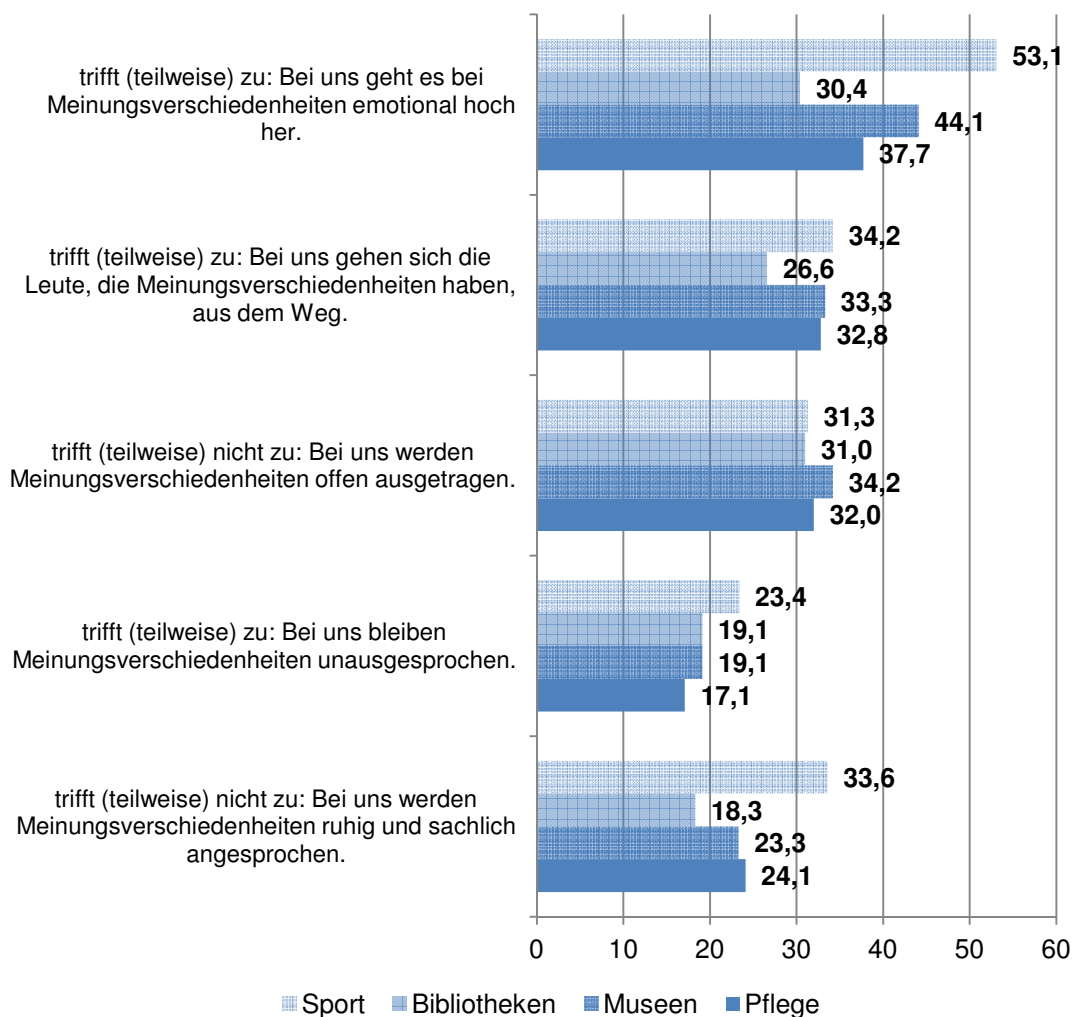
Die Grafik 20-4 auf der folgenden Seite zeigt die Antworten der Hauptamtlichen zum Umgang mit Meinungsverschiedenheiten. Auch hier signalisieren die Befragten Hauptamtlichen mehr Probleme. Wiederum ist das Niveau der Problemäußerungen im Mittel um ziemlich genau 40% höher als bei den Ehrenamtlichen. Jenseits des generell höhe-

ren Niveaus der Problemäußerungen gibt es einige interessante Unterschiede, die in erster Linie den Sport betreffen.

#### Grafik 21-4: Umgang mit Konflikten aus Sicht der Hauptamtlichen

Frage: "Man kann ja mit Meinungsverschiedenheiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen unterschiedlich umgehen. Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, ob die folgenden Aussagen nach Ihren Erfahrungen zutreffen oder nicht. 1 bedeutet "trifft überhaupt nicht zu", 5 bedeutet "trifft voll und ganz zu". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Pflege N=779, Museen N=228, Bibliotheken N=325, Sport N=450



Ein Drittel der Hauptamtlichen im Sport und damit nahezu ein doppelt so hoher Anteil wie unter den Ehrenamtlichen (33,6% gegenüber 17,9%) ist eher nicht der Meinung, dass Meinungsverschiedenheiten ruhig und sachlich ausgetragen werden. Eine mögliche Erklärung ist, dass ein Teil von ihnen sich die traditionelle Streitkultur der Vereine nicht vollständig zu Eigen gemacht hat.

Mehr als doppelt so viele Hauptamtliche wie Ehrenamtliche in Sportvereinen (23,4% gegenüber 9,5%) sind eher der Ansicht, dass Meinungsverschiedenheiten unausgesprochen bleiben und in einem ähnlichen Verhältnis (31,3% gegenüber 13,8%) lehnen sie eher die Aussage ab, dass Meinungsverschiedenheiten offen ausgetragen werden. Diese gravierenden Abweichungen zwischen den Antworten von Haupt- und Ehrenamtlichen im Sport signalisiert erhebliche Kommunikations- und Abstimmungsdefizite zwischen ihnen.

### 21.3 Formen und Kontexte der Konfliktbearbeitung

In einem nächsten Schritt haben wir das Instrumentarium der Bearbeitung von Konflikten und Meinungsverschiedenheiten erfragt: In welchen Kontexten werden Konflikte bearbeitet und welche spezifischen Formen stehen dafür zur Verfügung?

Im Pretest der Repräsentativerhebung haben wir genau danach gefragt, die Antworten waren aber wenig aufschlussreich, weil die meisten Formen von der großen Mehrheit der Befragten als „verfügbar“ bezeichnet wurden, allerdings durchaus auch im Sinne einer Möglichkeit und nicht im Sinne eines aktuell einsetzbaren Instrumentes, etwa nach dem Gedankengang „Wenn wir das brauchen, dann finden wir schon jemanden, der das macht“.

Um dieses Problem zu umgehen, haben wir danach gefragt, welche Formen faktisch bereits eingesetzt wurden. Die Strukturen in Einrichtungen einerseits und in Sportvereinen andererseits unterscheiden sich, so dass ein Teil der Antwortvorgaben entsprechend modifiziert werden musste. Die Ergebnisse werden deswegen getrennt für Einrichtungen einerseits und Sportvereine andererseits dargestellt.

Die Grafik 21-5 auf der folgenden Seite zeigt zunächst die Ergebnisse für Einrichtungen: Am häufigsten praktiziert werden mit nur einem minimalen Unterschied zueinander Gespräche im Rahmen von Dienstbesprechungen oder im Rahmen von Gruppentreffen von Ehrenamtlichen.

An Dienstbesprechungen nehmen nur selten Ehrenamtliche teil<sup>300</sup>, an Gruppentreffen von Ehrenamtlichen ebenso selten Hauptamtliche außer denen, die für Freiwilligenmanagement oder Ehrenamtskoordination zuständig sind. Dies legt den Eindruck nahe, dass Meinungsverschiedenheiten oft indirekt, also unter Hauptamtlichen einerseits und zwischen Hauptamtlichen im Freiwilligenmanagement und Ehrenamtlichen andererseits besprochen werden. Beide Formen werden am häufigsten in der Pflege und etwas weniger häufig in Museen und Bibliotheken praktiziert.

---

<sup>300</sup> dies ist wegen der damit dokumentierten Eingliederung der Ehrenamtlichen in die Arbeitsorganisation der Einrichtung auch nicht ratsam, weil es eine Sozialversicherungspflicht der Ehrenamtlichen begründen könnte (vgl. Abschnitt 9.2.2).

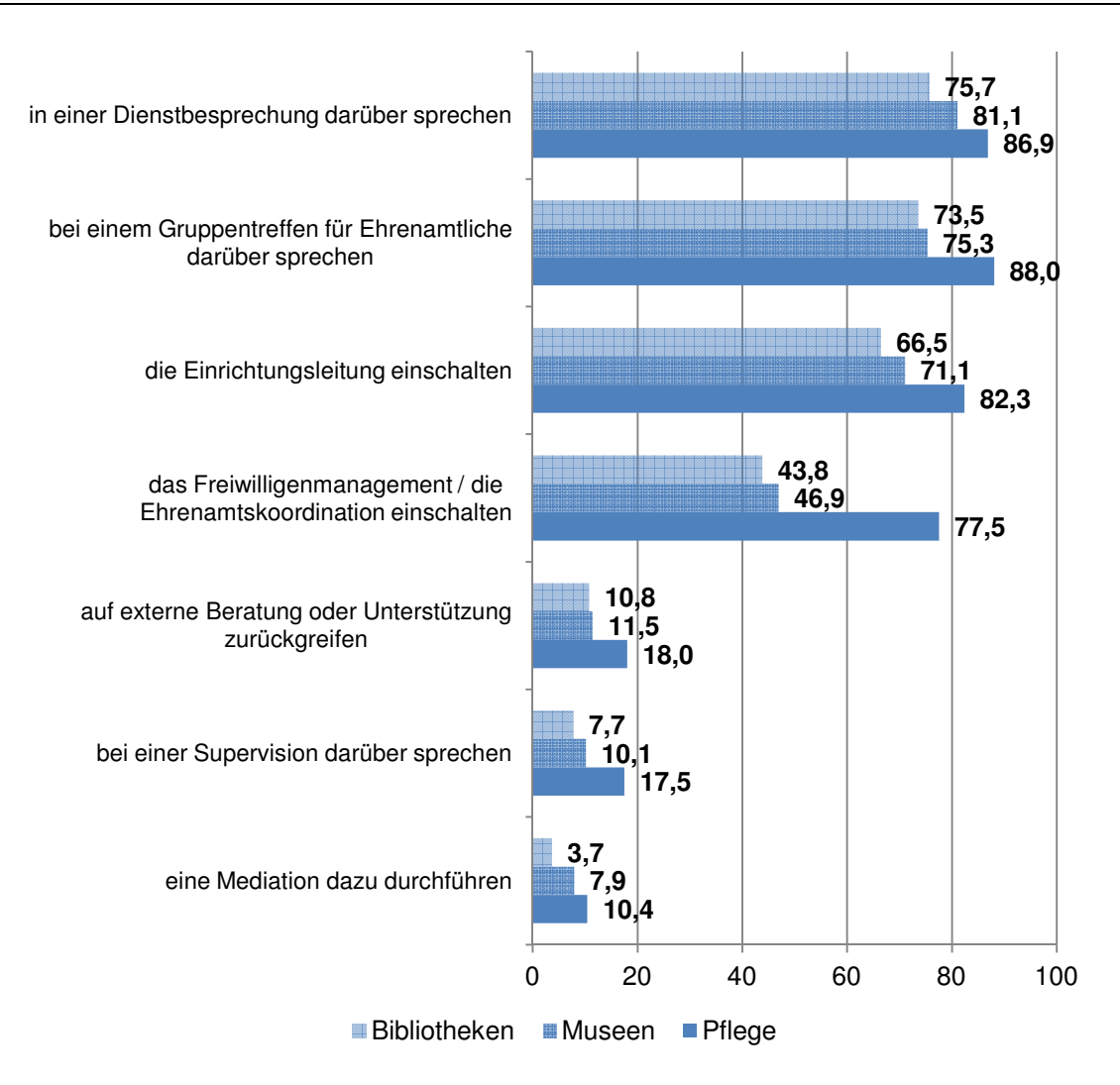


**Grafik 21-5: Praktizierte Formen der Konfliktbearbeitung**

Frage: "Welche Möglichkeiten gibt es bei Ihnen in der Einrichtung, Konflikte und Meinungsverschiedenheiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu bereinigen? Bitte sagen Sie mir, welche der folgenden Möglichkeiten bei Ihnen bereits praktiziert wurden und welche nicht."

Anteile der Antworten „ja“

Pflege N=779, Museen N=228, Bibliotheken N=325, Sport N=450



Eine Einschaltung der Einrichtungsleitung (die allerdings nicht selten mit dem Freiwilligenmanagement zusammenfällt<sup>301</sup>) kam in mehr als vier Fünfteln der Pflegeeinrichtungen und in mehr als zwei Dritteln der Museen und Bibliotheken schon einmal vor.

Stark unterschiedlich ist die Praxis im Hinblick auf die Einschaltung des Freiwilligenmanagements bzw. der Ehrenamtskoordination. Dies wurde in fast vier Fünfteln der

<sup>301</sup> Vgl. Abschnitt 14.2

Pflegeeinrichtungen, aber in weniger als der Hälfte der Museen und Bibliotheken schon einmal praktiziert.

Wenn es in einer Einrichtung Meinungsverschiedenheiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen gibt, so ist das Freiwilligenmanagement eigentlich die „erste Adresse“, wenn es darum geht, diese zu bearbeiten. Dass faktisch seine Einschaltung im Mittelfeld der Rangfolge und vor allem weit hinter der Einschaltung der Einrichtungsleitung rangiert ist ein weiterer Hinweis darauf, dass in einem Teil der Einrichtungen ein Freiwilligenmanagement nur rudimentär bzw. nur nominell besteht<sup>302</sup>.

Spezifischere Bearbeitungsformen, nämlich die Einbeziehung externer Beratung und Unterstützung, die Thematisierung im Rahmen von Supervision oder die Durchführung einer Mediation spielen mit weniger als einem Fünftel Nennungen nur eine relativ geringe Rolle.

Ausnahmslos über alle abgefragten Formen hinweg zeigt sich – auf unterschiedlichen Niveaus – dieselbe Rangfolge der Bereiche: alle Formen werden am häufigsten in den Pflegeeinrichtungen und am seltensten in Bibliotheken praktiziert. Dieser Befund ist allerdings nicht leicht zu interpretieren: zeigt er unterschiedliche Grade der Konflikthaftigkeit in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen an oder verweist er auf eine unterschiedlich gut ausgebaute Infrastruktur von Bearbeitungsformen?

Bezieht man weitere Ergebnisse ein, so zeigt sich, dass beide Faktoren zusammenwirken. Unsere Daten zum generellen Konfliktniveau zeigen<sup>303</sup>, dass dies in der Pflege etwas höher ist als in Museen und Bibliotheken. Der Grad der Etablierung des Freiwilligenmanagements<sup>304</sup> zeigt dieselbe Rangfolge wie die Nutzung der Konfliktbearbeitungsformen. Diese ist in der Pflege am höchsten und in Bibliotheken an geringsten ausgeprägt. Das bedeutet: je besser etabliert das Freiwilligenmanagement in einem Bereich ist, desto mehr Instrumente stehen zur Verfügung und deswegen werden auch spezifischere Konfliktbearbeitungsformen eingesetzt.

Die relativ geringe Rolle, die insbesondere die Mediation spielt (von 4% in Bibliotheken bis zu 10% in der Pflege) führen wir wesentlich darauf zurück, dass viele Meinungsverschiedenheiten und Konflikte gewissermaßen in den vorangegangenen Stufen „hängenbleiben“ und gar nicht erst den Grad an Offenheit und Verhärtung erreichen, für den eine Mediation besonders geeignet ist.

Die Grafik 21-6 auf der folgenden Seite zeigt im Vergleich dazu die Ergebnisse für Sportvereine, wie sie aus den Interviews mit ehrenamtlichen Funktionsträgerinnen und –trägern dort hervorgehen: Es gibt zwei Ebenen bzw. Gremien, die weitaus am häu-

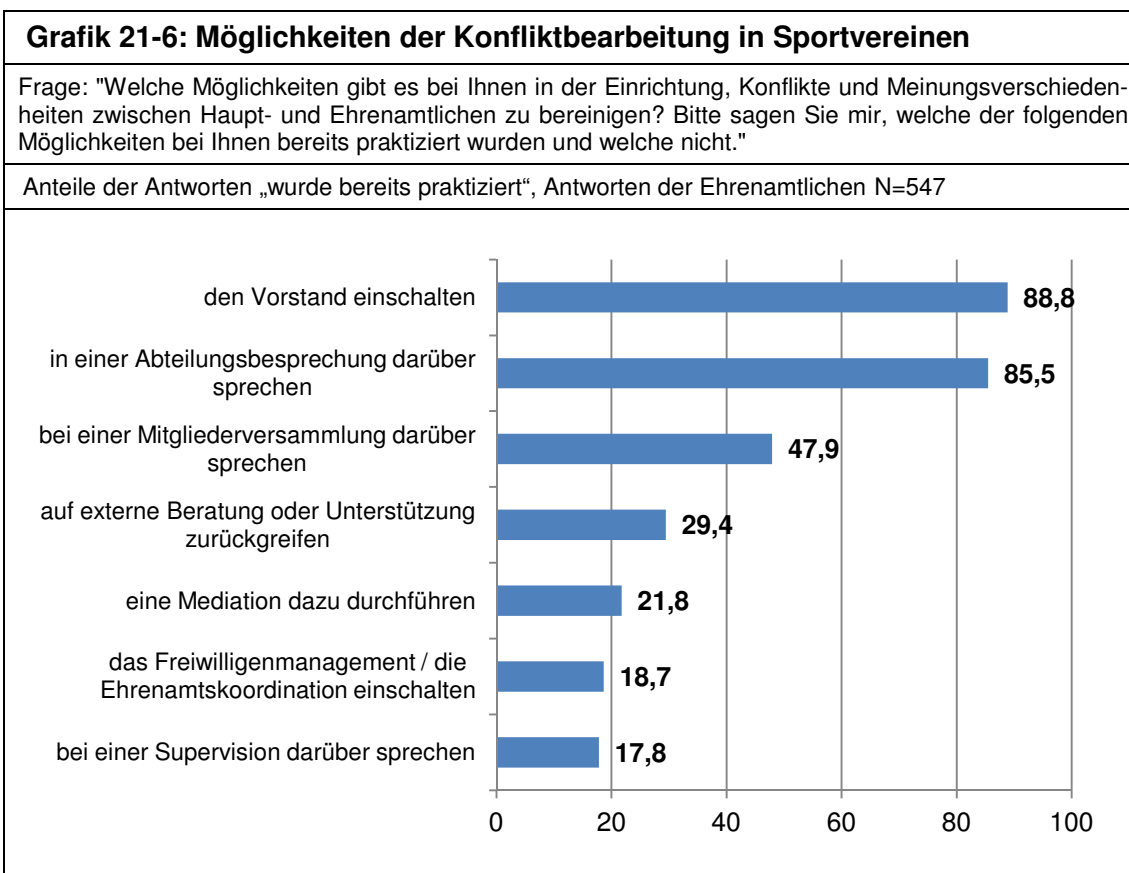
---

<sup>302</sup> Vgl. Abschnitt 14.2

<sup>303</sup> vgl. Abschnitt 21.1

<sup>304</sup> vgl. Abschnitt 14.2

figsten mit Meinungsverschiedenheiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen befasst sind, nämlich die Vorstände und die Abteilungen.



In immerhin knapp der Hälfte der Vereine waren solche Meinungsverschiedenheiten Thema in Mitgliederversammlungen. Angesichts der knappen Zeit, die in Mitgliederversammlungen zur Verfügung steht, gehen wir davon aus, dass es eher größere oder grundlegendere Meinungsverschiedenheiten sind, die Eingang in die Diskussion in Mitgliederversammlungen finden.

Nur in einem Fünftel der Vereine war das Freiwilligenmanagement mit Problemen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen befasst, was auf die Tatsache zurückgeht, dass es - trotz vielfältiger Hinweise auf die Bedeutung dieses Bereichs aus den Sportverbänden<sup>305</sup> - Freiwilligenmanagement als ausdifferenzierte ehrenamtlich oder hauptamtliche wahrgenommene Funktion in der großen Mehrheit der Vereine (noch) nicht gibt.

Auffallend ist, dass alle spezialisierteren Formen der Konfliktbearbeitung in Sportvereinen häufiger praktiziert werden als in der Pflege, den Museen und den Bibliotheken. Insbesondere die Mediation spielt im Sport eine doppelt (im Vergleich zur Pflege) bis sechsmal so große Rolle (im Vergleich zu Bibliotheken) wie in den Einrichtungen.

<sup>305</sup> Vgl. z.B. Deutscher Olympischer Sportbund 2015 S. 26f.

Die hat viel mit der Streitkultur in Sportvereinen zu tun:

*„Vermehrt kommen [...] im Sport Fälle mit hoch emotionalen und eskalierenden Konflikten vor, die ein professionelles Eingreifen eines neutralen Vermittlers erfordern. Die Palette reicht von verbalen oder tätlichen Angriffen auf dem Spielfeld, Eklats zwischen Trainern, Schiedsrichtern und Sportlern bis hin zu strittigen Trainerentlassungen und Streitigkeiten vor Sportgerichten. [...] Hier gewinnen alternative Konfliktlösungsverfahren wie Sportmediation und mediationsorientiertes Sportcoaching immer mehr an Bedeutung.“<sup>306</sup>*

Mediation findet, wie das Zitat zeigt, wesentlich über andere Anlässe als die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen Eingang in den Sport, kann aber dann auch für Konfliktlösungsprozesse in diesem Bereich genutzt werden.

## **21.4 Themen von Meinungsverschiedenheiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen**

Von entscheidender Bedeutung für die Konfliktbearbeitung sind die Inhalte und Themen, um die es dabei geht. Wir haben die Befragten gebeten, entsprechend ihrer Erfahrungen anzugeben, um welche Themen es bei solchen Meinungsverschiedenheiten geht. Die Frage fokussiert also nicht auf die persönliche Involviertheit der Befragten in bestimmte Auseinandersetzungen, sondern auf ihre Wahrnehmung von Auseinandersetzungen, die sich in ihrer Einrichtung oder im Verein miterleben bzw. von denen sie Kenntnis erhalten.

Wir erfahren dadurch, wenn auch nur durch zwei individuelle Perspektiven, welche Meinungsverschiedenheiten auf der Organisationsebene eine Rolle spielen. Wir haben die Befragten weiterhin gebeten, die Themen unabhängig davon zu benennen, ob sie die jeweiligen Positionen für berechtigt halten oder nicht.

Indem wir im Fragetext nach „Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen“ gefragt haben, haben wir den Rahmen weiter gesteckt als den offener Auseinandersetzungen. Es ist der Versuch, auch unterschwellige Meinungsverschiedenheiten und Probleme einzubeziehen.

Eine Fokussierung auf die individuelle Involviertheit in Schwierigkeiten an Stelle der Wahrnehmung von Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in der Einrichtung insgesamt hätte angesichts der geringen Verbreitung offener Auseinandersetzungen eine zu schmale Datenbasis erbracht.

Die vorgegebenen Themen sind aus den vorangegangenen Abschnitten bereits bekannt, in denen wir die Ergebnisse zur Zufriedenheit mit der eigenen Engagement-

---

<sup>306</sup> Institut für Mediation und mediationsorientiertes Coaching o.J. S.1

bzw. Arbeitssituation<sup>307</sup> und zu den Haltungen der Beteiligten zu Haupt- und Ehrenamt<sup>308</sup> dargestellt haben. Hier werden sie aus einer anderen Perspektive noch einmal aufgegriffen.

Einige Antwortvorgaben haben wir paarweise formuliert, d.h. mit gleichem oder ähnlichem Inhalt, aber zum einen bezogen auf Ehrenamtliche, zum anderen bezogen auf Hauptamtliche (z.B.: „mangelnde Qualität der ehrenamtlichen Arbeit“ - „mangelnde Qualität der hauptamtlichen Arbeit“). Diese Vorgabenpaare konnten einheitlich sowohl in Einrichtungen als auch in den Sportvereinen eingesetzt werden.

Dies gilt ebenso für Vorgaben, die keinen Bezug auf die haupt- oder ehrenamtliche Seite enthalten (z.B. „persönliche Antipathien“) oder das Verhältnis zwischen beiden thematisieren (z.B. „unzureichende Abgrenzung von Tätigkeitsbereichen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen“).

Weitere Vorgaben beziehen sich in der Formulierung für Einrichtungen, also für die stationäre Pflege, die Museen und die Bibliotheken, auf die unzureichende Einbeziehung oder Akzeptanz der Ehrenamtlichen in den hauptamtlich dominierten Kontext der Einrichtungen.

Diese Vorgaben haben wir für den ehrenamtlich dominierten Kontext Sportverein „gespiegelt“: hier haben wir gefragt, ob die Hauptamtlichen akzeptiert und eingebunden werden. Wir werden die Ergebnisse für Einrichtungen einerseits und Sportvereine andererseits zunächst getrennt darstellen und diskutieren und dann in einem zweiten Schritt aufeinander beziehen.

#### **21.4.1 Die Sicht der Ehrenamtlichen in Einrichtungen**

Die Grafik 21-7 auf der folgenden Seite zeigt zunächst die Übersicht über die Ergebnisse für die Ehrenamtlichen in Einrichtungen.

Als prägnantes Ergebnis ist zunächst festzuhalten, dass aus Sicht der Ehrenamtlichen eine generelle Ablehnung ehrenamtlicher Mitarbeit weit abgeschlagen den letzten Platz in der Häufigkeitsrangfolge einnimmt. Nur 12% der Befragten in der Pflege und 10% in Museen sehen eine solche generelle Ablehnung als Thema von Schwierigkeiten.

Im Bereich der Bibliotheken, in denen die Auseinandersetzung pro und contra ehrenamtlicher Mitarbeit auf Bereichsebene und in den Verbänden<sup>309</sup> eine herausragende Rolle spielt, kommt eine generelle Ablehnung ehrenamtlicher Mitarbeit als Thema von Schwierigkeiten kaum vor: nur 4% der Befragten stimmen der Aussage (teilweise) zu.

---

<sup>307</sup> Vgl. Abschnitt 16.

<sup>308</sup> vgl. Abschnitt 17.

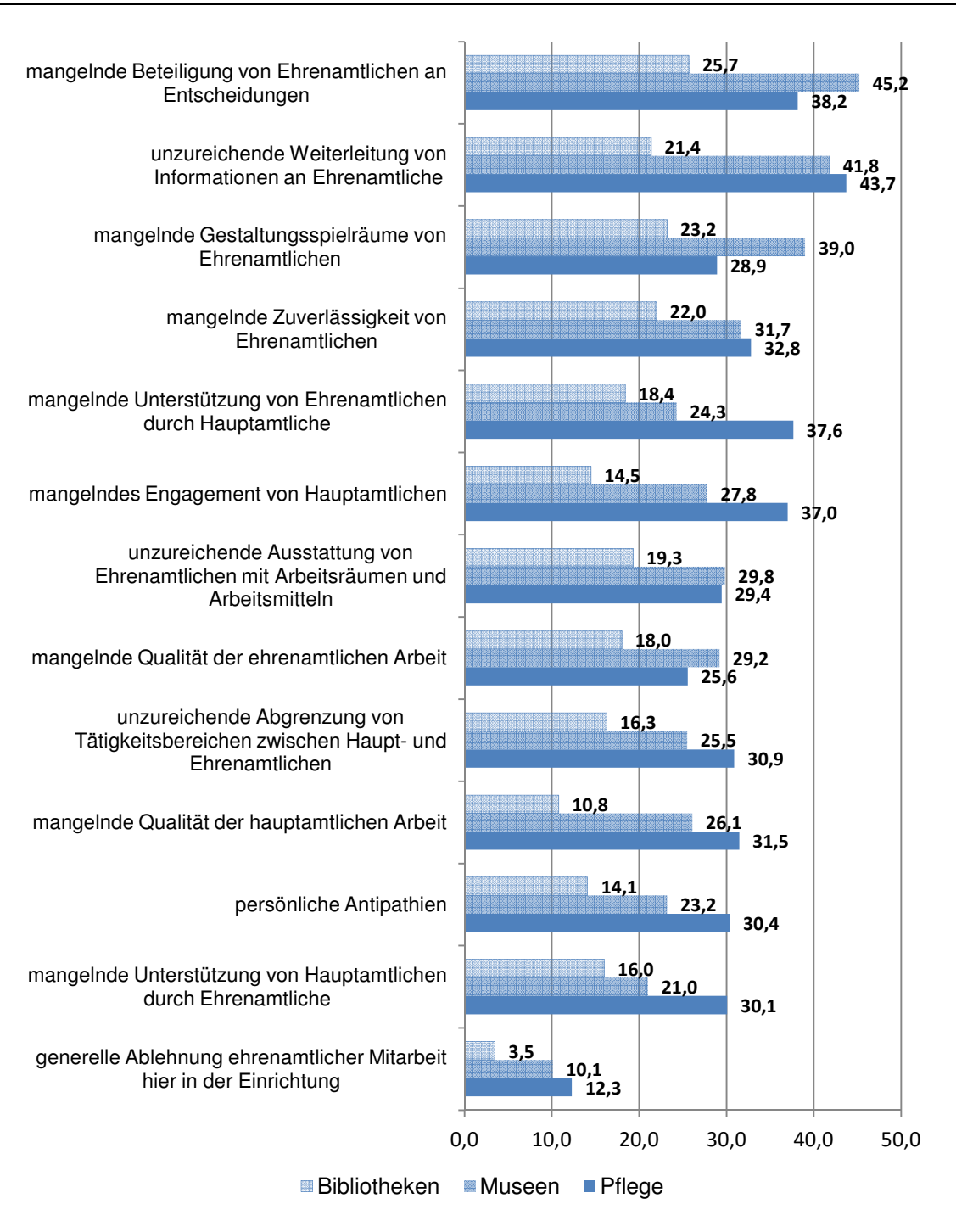
<sup>309</sup> Vgl. Abschnitt 20.3

**Grafik 21-7: Themen von Meinungsverschiedenheiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in Einrichtungen aus Sicht der Ehrenamtlichen**

Frage: "Bei Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen kann es ja um ganz verschiedene Themen gehen. Einmal unabhängig davon, ob die Argumente berechtigt sind oder nicht, möchten wir gerne wissen, welche Rolle die einzelnen Themen spielen. Wir benutzen dazu wieder die Skala von 1 bis 5. 1 bedeutet "spielt keinerlei Rolle", 5 bedeutet "spielt eine wichtige Rolle". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Anteile der Befragten, die mit der Kategorie „spielt eine wichtige Rolle“, der Nachbarkategorie oder der Mittelkategorie antworten.

Pflege N=515, Museen N=190, Bibliotheken N=260



Bei der großen Mehrheit (9 von 13) der Themen ist der Anteil der Befragten, die über Schwierigkeiten berichten, in der stationären Pflege höher als in den beiden kulturellen Bereichen. Damit muss festgestellt werden, dass das Niveau von Konflikthaftigkeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in der Pflege am höchsten ist.

Von der zuvor beschriebenen Tendenz gibt es zwei markante Ausnahmen: Partizipation und Mitgestaltung der Ehrenamtlichen sind nicht nur insgesamt das wichtigste und das dritt wichtigste Themenfeld, sondern sie spielen darüber hinaus in Museen eine besondere Rolle.

Ehrenamtliche in Museen identifizieren sich stark mit „ihrem Haus“ und sie wollen es, darauf weisen auch unsere qualitativen Gespräche hin, mitgestalten. Zwischen Partizipation und Identifikation besteht nachvollziehbar ein enger Zusammenhang. 39% der Befragten in Museen berichten von Schwierigkeiten im Bereich „mangelnde Gestaltungsspielräume von Ehrenamtlichen“, im Bereich „mangelnde Beteiligung von Ehrenamtlichen an Entscheidungen“ sind es sogar 45%.

Bedenkt man, dass mit Blick auf die Zukunftssicherung von Kultureinrichtungen und darunter auch der Museen eine enge Verflechtung zwischen Kommune und Kultureinrichtungen und eine Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit diesen Kultureinrichtungen ist, so signalisiert dieser Befund einen Handlungsbedarf, der über die Gestaltung der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen hinausgeht.

Insbesondere in Freundeskreisen und Fördervereinen<sup>310</sup> tragen Ehrenamtliche maßgeblich zu „Brückenschlägen“ zwischen Kultureinrichtungen und den Kommunen bei. Ihre eigene Identifikation mit den Kultureinrichtungen ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg dieser Tätigkeit und diese sollte nicht nur mangelnde Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten der Ehrenamtlichen gefährdet werden.

Das insgesamt zweitwichtigste Thema von Meinungsverschiedenheiten ist die unzureichende Weiterleitung von Informationen an Ehrenamtliche. In zwei Fünftel der Pflegeeinrichtungen und Museen und in einem Fünftel der Bibliotheken war dies schon Thema von Meinungsverschiedenheiten. Für dieses Problem gibt es gute und einfache technische Lösungsansätze, die auf jeden Fall genutzt werden sollten.<sup>311</sup>

Wir stellen diesen Punkt in einen Zusammenhang mit dem vierthäufig genannten Themenfeld, der mangelnden Zuverlässigkeit von Ehrenamtlichen. Wir haben bereits weiter oben ausgeführt, dass die Unterstellung einer generell geringeren Zuverlässigkeit von Ehrenamtlichen im Vergleich zu Hauptamtlichen nicht haltbar ist.<sup>312</sup>

---

<sup>310</sup> Vgl. Abschnitt 11.6

<sup>311</sup> Vgl. Abschnitt 21.5.2

<sup>312</sup> Vgl. Abschnitt 7.4

Wenn Ehrenamtlichen klar mitgeteilt wird, dass es (für die betreffenden Hauptamtlichen) keineswegs egal ist, ob sie zu einem Einsatz erscheinen oder nicht und wenn es einen klaren und einfachen Kommunikationsweg gibt, um einen Einsatz erforderlichenfalls abzusagen, ist die Ausfallquote von Ehrenamtlichen nicht größer als die von Hauptamtlichen.

Dies ist wesentlich auch ein Kommunikationsproblem und damit eine Frage der adäquaten Informationsweitergabe. Wird der Informationsfluss optimiert (was nicht zwangsläufig heißt: verstärkt), dann reduziert sich auch das Problem der Unzuverlässigkeit.

Zum Thema Unzuverlässigkeit von Ehrenamtlichen gibt es in den Antwortvorgaben ein Pendant, nämlich „mangelndes Engagement von Hauptamtlichen“. Hier ist besonders interessant, dass dies in der Pflege ein Thema ist, das häufiger genannt wird als die Unzuverlässigkeit von Ehrenamtlichen, während es in Museen eine etwas und in Bibliotheken eine deutlich geringere Rolle spielt.

Der Frage nach der Zuverlässigkeit folgt in der Rangordnung die Frage der gegenseitigen Unterstützung. Auch dies ist ein Fragenpaar und man kann feststellen, dass die „mangelnde Unterstützung von Ehrenamtlichen durch Hauptamtliche“ ein etwas häufiger genanntes Thema ist als umgekehrt die „mangelnde Unterstützung von Hauptamtlichen durch Ehrenamtliche“. Beide Aspekte sind in der Pflege viel häufiger Anlass von Meinungsverschiedenheiten als in den Museen und Bibliotheken.

Die „unzureichende Abgrenzung von Tätigkeitsbereichen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen“ ist ebenfalls in der Pflege deutlich wichtiger als in Museen und Bibliotheken, was zunächst wegen der grundsätzlichen Nichtbeteiligung von Ehrenamtlichen an den pflegerischen Leistungen im engeren Sinne überraschend erscheinen mag, aber in Einklang mit unseren Ergebnissen zum Grad der Abgrenzung von Tätigkeitsbereichen steht.<sup>313</sup>

Auf dem drittletzten Platz aus der Sicht der Ehrenamtlichen liegt das Thema „persönliche Antipathien“. Dieses Ergebnis ist vor allem im Vergleich mit den Antworten der Hauptamtlichen interessant und wird deswegen weiter unten diskutiert.

#### **21.4.2 Die Sicht der Hauptamtlichen in Einrichtungen**

Die Grafik 21-8 auf der folgenden Seite zeigt die Sicht der Hauptamtlichen auf die Themen von Meinungsverschiedenheiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Anders als bei anderen Fragen ist zunächst festzustellen, dass die durchschnittliche Häufigkeit, mit der Hauptamtliche in Einrichtungen die einzelnen Themen benennen, sich kaum von der bei den Ehrenamtlichen unterscheidet.

---

<sup>313</sup> vgl. Abschnitt 14.1

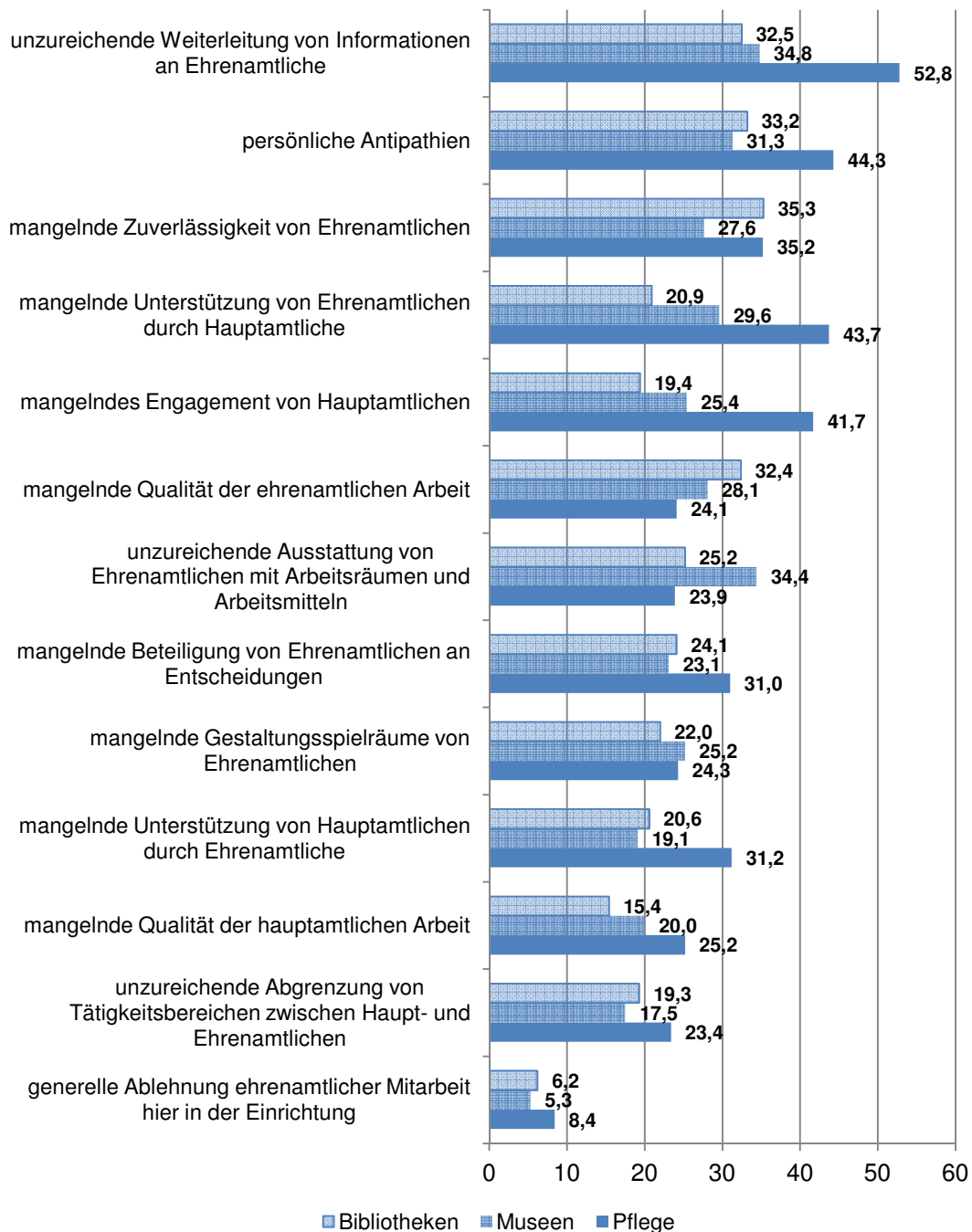


**Grafik 21-8: Themen von Meinungsverschiedenheiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in Einrichtungen aus Sicht der Hauptamtlichen**

Frage: "Bei Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen kann es ja um ganz verschiedene Themen gehen. Einmal unabhängig davon, ob die Argumente berechtigt sind oder nicht, möchten wir gerne wissen, welche Rolle die einzelnen Themen spielen. Wir benutzen dazu wieder die Skala von 1 bis 5. 1 bedeutet "spielt keinerlei Rolle", 5 bedeutet "spielt eine wichtige Rolle". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Anteile der Befragten, die mit der Kategorie „spielt eine wichtige Rolle“, der Nachbarkategorie oder der Mittelkategorie antworten.

Pflege N=779, Museen N=228, Bibliotheken N=325



Im Einzelnen gibt es zwei prägnante Übereinstimmungen – und zwei ebenso prägnante Unterschiede: Einig sind sich Ehrenamtliche und die befragten Hauptamtlichen mit Zuständigkeit für Freiwilligenmanagement über den hohen Stellenwert des Themas „unzureichende Weiterleitung von Informationen an Ehrenamtliche“. Das Thema ist in der Pflege besonders virulent: Mehr als die Hälfte der Hauptamtlichen (53%) hat dieses bereits als Thema von Meinungsverschiedenheiten wahrgenommen.

Übereinstimmend, aber mit noch deutlicherem Abstand zu den anderen Themen verweisen auch die Hauptamtlichen eine „generelle Ablehnung ehrenamtlicher Mitarbeit hier in der Einrichtung“ auf den letzten Platz der Häufigkeitsrangfolge, nur zwischen 5 und 8% der Hauptamtlichen haben dies als Thema von Meinungsverschiedenheiten wahrgenommen

Was die Unterschiede in der Wahrnehmung von Haupt- und Ehrenamtlichen betrifft, so kann zunächst festgestellt werden, dass „persönliche Antipathien“ als Thema bei den Hauptamtlichen weit vorn rangieren. Man könnte zunächst geneigt sein, dies mit einem Achselzucken abzutun, denn persönliche Antipathien kommen in allen sozialen Zusammenhängen vor und sind angesichts der gravierenden soziodemographischen Unterschiede zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen<sup>314</sup> in der Kooperation relativ wahrscheinlich. Sie sind allenfalls dadurch zu steuern, dass man die beteiligten Personen trennt und dies ist aus arbeitsorganisatorischen Gründen nur sehr begrenzt möglich<sup>315</sup>

Brisanz gewinnt das Ergebnis dann, wenn man sich anschaut, welche Themen dafür in der Rangfolge nach unten, und zwar in das untere Mittelfeld gerutscht sind: dies sind die Themen „mangelnde Beteiligung von Ehrenamtlichen an Entscheidungen“ und „mangelnde Gestaltungsspielräume von Ehrenamtlichen“, die bei den Ehrenamtlichen ganz oben rangieren.

Dies legt die Vermutung nahe, dass in einigen Fällen Äußerungen, die von Ehrenamtlichen als Kritik an Partizipationsmöglichkeiten und Gestaltungsspielräumen gemeint sind, bei den Hauptamtlichen als „Nörgelei“ ankommen. Zu bearbeiten ist dies nur, wenn man die Partizipations- und Gestaltungswünsche der Ehrenamtlichen ernst nimmt, was nicht heißt, dass man sie immer erfüllt oder auch nur erfüllen könnte, aber es muss eine ernsthafte Auseinandersetzung darüber geben.

### **21.4.3 Die Sicht der Haupt- und Ehrenamtlichen in Sportvereinen**

Die Grafik 21-9 auf der folgenden Seite zeigt die Antworten der Haupt- und Ehrenamtlichen in Sportvereinen im Vergleich. Die Rangfolge wurde nach den Antworten der Ehrenamtlichen gebildet.

---

<sup>314</sup> Vgl. Abschnitte 8.4 und 13.

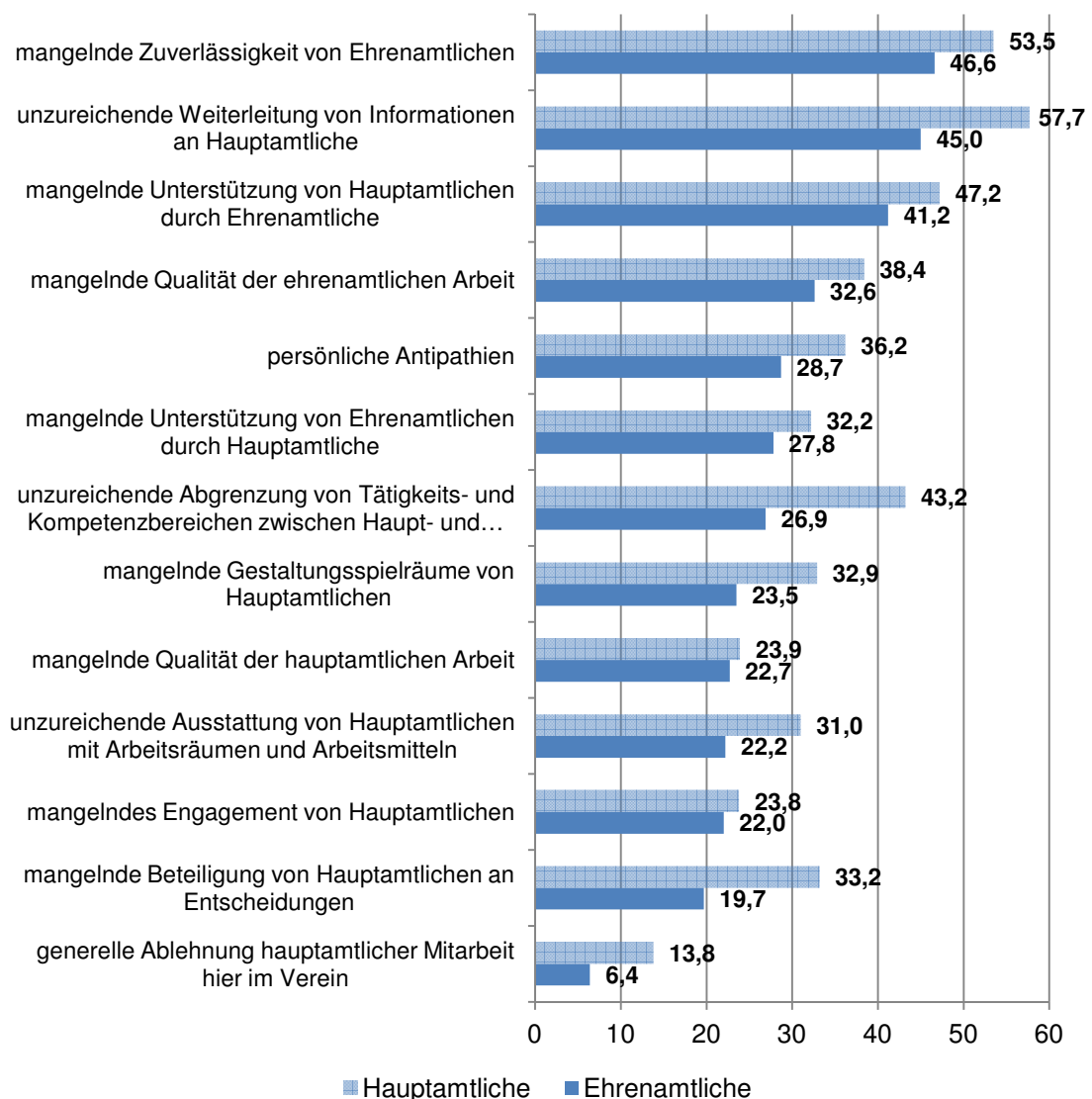
<sup>315</sup> Vgl. Abschnitte 21.5.7 und 21.5.8

**Grafik 21-9: Themen von Meinungsverschiedenheiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in Sportvereinen**

Frage: "Bei Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen kann es ja um ganz verschiedene Themen gehen. Einmal unabhängig davon, ob die Argumente berechtigt sind oder nicht, möchten wir gerne wissen, welche Rolle die einzelnen Themen spielen. Wir benutzen dazu wieder die Skala von 1 bis 5. 1 bedeutet "spielt keinerlei Rolle", 5 bedeutet "spielt eine wichtige Rolle". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Anteile der Befragten, die mit der Kategorie „spielt eine wichtige Rolle“, der Nachbarkategorie oder der Mittelkategorie antworten

Ehrenamtliche N=547, Hauptamtliche N=450



Wir betrachten zunächst die Antworten, die gleichermaßen den Haupt- und Ehrenamtlichen in den Einrichtungen vorgegeben wurden und wenden uns dann den Vorgaben zu, die in den Sportvereinen „gespiegelt“ wurden, in denen es also um die Integration der Hauptamtlichen in die ehrenamtliche geprägten Prozesse der Vereinsarbeit geht.

Ausnahmslos zu allen Themen nehmen die Hauptamtlichen im Sport zu einem höheren Anteil Schwierigkeiten wahr, im Durchschnitt ist der Anteil um ein knappes Drittel (28%) höher.

Der am häufigsten genannte Gegenstand von Schwierigkeiten in Sportvereinen ist die „mangelnde Zuverlässigkeit von Ehrenamtlichen“. Dies ist aus Sicht der Ehrenamtlichen der wichtigste und aus Sicht der Hauptamtlichen der zweitwichtigste Punkt.

Dies scheint in einem Widerspruch zu einer Argumentation zu stehen, mit der wir weiter oben das Argument einer prinzipiell höheren Unzuverlässigkeit von Ehrenamtlichen gegenüber Hauptamtlichen genau mit dem Verweis auf die zuverlässige Aufgabenerfüllung von Ehrenamtlichen in Vereinen zurückgewiesen hatten.

Wir sehen einen solchen Widerspruch nicht, sondern gehen davon aus, dass es hier um zwei unterschiedliche Ebenen geht. Bei der unterstellten Unzuverlässigkeit der Ehrenamtlichen in hauptamtlich dominierten Kontexten geht es um die Frage, ob diese Einsatzzusagen in einem meist von Hauptamtlichen organisierten Rahmen einhalten oder ob sie dies nicht zuverlässig tun.

Eine Unzahl von Veranstaltungen, die von Vereinen organisiert werden, könnten nicht gelingen, wenn die beteiligten Ehrenamtlichen ihre Einsatzzusagen nicht hinreichend zuverlässig einhalten würden.

Auf einer anderen Ebene ist die Frage angesiedelt, ob die Vereinsverantwortlichen aus Vorstands- und Abteilungsleitungsebene zuverlässig bestimmte avisierte Entscheidungen treffen, ihnen im Vorstand zugewiesene Aufgaben erfüllen, Vorlagen von Hauptamtlichen akzeptieren oder verwerfen usw. Auf dieser Ebene geht es um Führungsarbeit und diese wird wie beschrieben von Vereinsvorständen oft an der Belastungsgrenze geleistet.

Deutlicher wird dies, wenn man die nächsten drei Themen in der Häufigkeitsrangfolge hinzunimmt. Dies ist auf dem zweiten Platz die „gespiegelte“ Antwortvorgabe zum Informationsfluss „unzureichende Weiterleitung von Informationen an Hauptamtliche“, sowie dann auf dem dritten und vierten Rangplatz „mangelnde Unterstützung von Hauptamtlichen durch Ehrenamtliche“ sowie „mangelnde Qualität der ehrenamtlichen Arbeit“.

Diese Themen sind in einem Drittel bis zur Hälfte der Vereine Thema von Meinungsverschiedenheiten. Es entsteht das Bild einer keineswegs unproblematischen Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen im Sport, bei denen wahrgenommene Defizite bei den Ehrenamtlichen im Fokus stehen.

Unter den identisch formulierten Antwortvorgaben gibt es eine weitere, zu der die Problemwahrnehmung von Hauptamtlichen im Sport wesentlich ausgeprägter ist. Es ist dies die „unzureichende Abgrenzung von Tätigkeits- und Kompetenzbereichen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen“, die aus Sicht der Ehrenamtlichen im Mittelfeld, aus Sicht der Hauptamtlichen aber auf dem vierten Platz rangiert (43 gegenüber 27%).

Alle „gespiegelten“ Antwortvorgaben außer der bereits diskutierten Frage des Informationsflusses liegen in der Wahrnehmung der Ehrenamtlichen auf den letzten Rangplätzen, in der Wahrnehmung der Hauptamtlichen hingegen wesentlich weiter oben in der Rangfolge. Schwierigkeiten hinsichtlich der Gestaltungsspielräume und der Partizipationsmöglichkeiten der Hauptamtlichen sowie deren Ausstattung mit Arbeitsräumen und Arbeitsmitteln werden offensichtlich von den ehrenamtlichen Funktionsträgerinnen und -trägern nur partiell wahrgenommen.

*„Das Problem mit der beruflichen Tätigkeit im Sportverein ist, dass die Vorstände Leute einstellen, damit ihnen jemand Arbeit abnimmt, die sie sonst nicht mehr schaffen. Das sollen sie tun und nicht anders. Dass diese hauptberuflichen Fachkräfte auch ihre Ideen einbringen und mitgestalten wollen und dass das auch wichtig ist, damit sie ihre Arbeit gut und engagiert machen, das wird von den Vorständen oft nicht gesehen.“<sup>316</sup>*

Mit 14% (gegenüber nur 6% bei den Ehrenamtlichen) nimmt ein höherer Anteil der Hauptamtlichen im Sport eine „generelle Ablehnung hauptamtlicher Mitarbeit im Verein“ wahr als Ehrenamtliche in den drei hauptamtlich dominierten Bereichen eine generelle Ablehnung ehrenamtlicher Mitarbeit wahrnehmen (4 – 12%).

#### **21.4.4 Die wichtigsten Ergebnisse zu den Themen von Meinungsverschiedenheiten**

##### **Unzureichende Offenlegung und Diskussion von Schwierigkeiten**

Die beobachteten deutlichen quantitativen und qualitativen Unterschiede in der Problemwahrnehmung von Haupt- und Ehrenamtlichen verweisen auf eine unzureichende Offenlegung und Diskussion von Schwierigkeiten, die eine Seite hat, aber dies der anderen nicht oder nicht pointiert genug mitteilt.

Da Probleme „auf dem Tisch liegen“ müssen, bevor sie bearbeitet werden können, muss hier dringend für einen offeneren und umfassenderen Austausch bis hin zur Etablierung einer konstruktiven Streitkultur gesorgt werden.

##### **Nachholbedarf in den Bereichen Partizipation und Mitgestaltung**

Eng mit vorgenanntem Punkt zusammen hängt die Tatsache, dass Ehrenamtliche in Einrichtungen ebenso wie Hauptamtliche in Sportvereinen offenbar einen hohen Bedarf an Partizipations- und Mitgestaltungsmöglichkeiten haben, der immer wieder zum Thema von Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen wird.

---

<sup>316</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Gespräch mit einer Vertreterin eines Sportverbands.

Auch dies muss deutlicher offengelegt, diskutiert und idealer Weise im Sinne einer Verständigung über die Wichtigkeit, aber auch die Grenzen von Partizipation und Mitgestaltung einvernehmlich entschieden werden.

### **Signifikant höheres Niveau von Schwierigkeiten in der Pflege**

In den Einrichtungen der stationären Altenpflege ist die Häufigkeit von Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen signifikant höher als in den anderen Bereichen. Angesichts der zentralen Bedeutung, die ehrenamtliches Engagement bereits jetzt für eine menschenwürdige Gestaltung des Lebens pflegebedürftiger alter Menschen einnimmt und die aller Voraussicht nach in Zukunft noch wachsen wird, bedarf dieser Befund weiterer Erhebungen und Analysen.

Zur Erklärung für dieses höhere Problemniveau bietet sich eine Reihe von Gründen an, z.B. die Belastung der Arbeitssituation durch den Fachkräftemangel oder die Tatsache, dass Ehrenamtliche in der Pflege nicht nur als Helferinnen und Helfer, sondern auch als Interessenvertretungen der alten Menschen auftreten, um die sie sich kümmern.<sup>317</sup>

Die Palette ehrenamtlicher Tätigkeiten und damit die Konstellationen der Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen sind jedoch zu vielfältig, um hier weitergehende Schlussfolgerungen zu wagen.

### **Überforderung der ehrenamtlichen Funktionsträger in Sportvereinen**

Das bekannte Problem der hohen Belastung und teilweisen Überforderung der ehrenamtlichen Funktionsträger in Sportvereinen schlägt sich in den Ergebnissen deutlich nieder. Insbesondere führt es zu Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, die auf Kritikpunkte der Hauptamtlichen an der Aufgabenerfüllung der Ehrenamtlichen zurückgehen.

### **Handlungsbedarf in Wissenschaft und Praxis**

Handlungsbedarf besteht nicht nur auf der wissenschaftlichen Ebene, um ausgehend von den Befunden der Studie weitere Differenzierungen vorzunehmen und um Erklärungen empirisch zu untermauern, sondern auch auf der praktischen Ebene in den einzelnen Einrichtungen und Vereinen.

Wir werden im folgenden Abschnitt einige Hinweise darauf geben, wie Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen erkannt, bearbeitet und schließlich behoben werden können.

---

<sup>317</sup> Sie tun dies teilweise offiziell (vgl. 14.1.1) in der Funktion von Heimbeirätinnen und -räten oder Heimfürsprecherinnen und -fürsprecher, teilweise setzen sie sich informell für die Interessen der von ihnen betreuten Personen ein – auch gegenüber dem hauptamtlichen Pflegepersonal.

## 21.5 Erkennen und Bearbeiten von Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in der Praxis

Ein erster Schritt des Zugangs zu Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen und den strukturellen Problemen, die möglicherweise dahinterstehen, besteht darin festzustellen, wie gravierend diese faktisch sind. Man kann nicht ohne weitere Prüfung darauf vertrauen, dass die Probleme so sind, wie sie spontan dargestellt werden.

Der Unterschied entspricht etwa dem zwischen der spontanen Antwort auf die Frage „Wie geht’s?“ und dem, was man erfährt, wenn man sich eingehender nach dem Befinden seiner Gesprächspartnerin oder seines Gesprächspartners erkundigt.

Handelt es sich bei einer berichteten Schwierigkeit um eine relativ belanglose Meinungsverschiedenheit, die die Kooperation nicht maßgeblich beeinträchtigt, oder wird ein Umstand, der durchaus problematisch ist oder werden kann, in dem Bemühen heruntergespielt, ein freundliches Klima zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu erhalten, indem man sich positiv übereinander äußert,?

Eine frühe Wahrnehmung und Bearbeitung von Problemen birgt in aller Regel größere Erfolgchancen als abzuwarten, bis aus einer „Meinungsverschiedenheit“ ein manifester Konflikt geworden ist und erst dann zu intervenieren. Dabei würde man ungewollt in Kauf zu nehmen, dass Ehrenamtliche ihre Mitarbeit mit einer vorgeschobenen Begründung („keine Zeit“) zu beenden. Es empfiehlt sich also, bereits auf der Ebene von Störungen im Kooperationsklima und bei Meinungsverschiedenheiten genau hinzuhören und im Zweifelsfall nachzufragen.

Natürlich gibt es Probleme, die schlicht auf unterschiedlichen Sichtweisen von Haupt- und Ehrenamtlichen basieren, ohne dass man sagen könnte, welche Seite recht und welche unrecht hat. In der Mehrheit der Fälle wird es aber die Möglichkeit geben, zu identifizieren, ob die Ursache des Problems eher auf der hauptamtlichen oder eher auf der ehrenamtlichen Seite liegt. Diese Möglichkeit sollte genutzt werden, weil die Handlungsoptionen eng daran geknüpft sind.

Als Defizite bzw. als „Fehlverhalten“ von Hauptamtlichen kommen z.B. unaufgearbeitete Vorbehalte<sup>318</sup> oder mangelnde Einsicht in den „Eigensinn“ von ehrenamtlicher gegenüber bezahlter Arbeit in Betracht.

Kleine alltägliche Konflikte basieren z.B. nicht selten darauf, dass die Aufgabenerfüllung von Ehrenamtlichen von einigen Hauptamtlichen mit derselben Messlatte gemessen wird wie die der Hauptamtlichen. Dies geschieht nicht selten mehr oder weniger unbewusst und führt natürlich zu Urteilen über die Aufgabenerfüllung, die in Bezug auf Ehrenamtliche nicht gerechtfertigt sind.

---

<sup>318</sup> vgl. Abschnitt 7.

Umgekehrt gibt es Hauptamtliche, die auch dann, wenn dies explizit im Leitbild der Organisation steht, *nicht* das Gefühl haben, dass die Ehrenamtlichen „dazugehören“ und sie deswegen aus Informations- und Meinungsbildungsprozessen ausgrenzen und die Ehrenamtlichen auch im täglichen Umgang spüren lassen, dass sie für sie nicht Teil des „Wir“ sind.

Als Defizite bzw. als „Fehlverhalten“ von Ehrenamtlichen kommen z.B. mangelnde Kompetenzen oder Fähigkeiten, aber auch unangemessene Wertorientierungen in Betracht.

*„Frau D. hatte sich bei uns in der Bibliothek als Vorleserin beworben. Wir haben sie auch einige Male bei einem Vorlesenachmittag eingesetzt, aber das ging nicht gut. Ihre Stimme ist leise und brüchig, sie ist ja auch schon 78 Jahre alt. Sie konnte die Kinder nicht fesseln, die haben dann angefangen, miteinander zu reden oder sind einfach weggegangen.“*

*Wir haben Frau D. einen Rhetorikkurs angeboten, obwohl wir skeptisch waren, ob das was bringen würde. Aber das hat sie empört zurückgewiesen: Wir [die Hauptamtlichen] hätten dafür zu sorgen, dass die Kinder ruhig sind und stillsitzen und dann ginge das schon.“<sup>319</sup>*

*„Frau G. organisiert wunderbare Spiel- und Singstunden und ist bei den Bewohnern sehr beliebt. Leider hat sie eine ausgeprägt fremdenfeindliche Haltung. Sie hat schon verstanden, dass Fremdenfeindlichkeit hier nicht erwünscht ist, aber sie trägt das unterschwellig aus und versäumt keine Gelegenheit, Bewohner und auch Mitarbeiter mit ausländischen Wurzeln herabzusetzen. Das ist natürlich nicht akzeptabel. Wir haben mehrfach ermahnende Gespräche mit ihr geführt, aber es hat nichts genutzt, deswegen mussten wir sie letztlich bitten, nicht mehr zu kommen.“<sup>320</sup>*

Wie in allen Fällen von Kooperationsproblemen zwischen einzelnen Personen ist das *Vieraugengespräch* zwischen Ehrenamtlichen und Freiwilligenmanagement oder Hauptamtlichen und Freiwilligenmanagement oder das *Sechsaugengespräch* zwischen den betreffenden Hauptamtlichen, Ehrenamtlichen und dem Freiwilligenmanagement eine wichtige Option, die auf jeden Fall genutzt werden sollte.

---

<sup>319</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Interview mit einer Medienpädagogin in einer Bibliothek.

<sup>320</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Interview mit der Leiterin des Sozialen Dienstes in einem Altenpflegeheim.



### **21.5.1 Monitoring von Problemen**

Wir sind bereits auf die Eignung von Treffen zum Erfahrungsaustausch sowie die Teilnahme an Team- und Dienstbesprechungen als Partizipationsformen für Ehrenamtliche eingegangen.<sup>321</sup> Im folgenden Abschnitt geht es gewissermaßen um eine Vorstufe davon, nämlich um die Artikulation von Problemen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Um Probleme in einem frühen und damit meist noch „harmlosen“ Stadium sichtbar zu machen, sollten Haupt- und Ehrenamtliche ermuntert werden, das, was ihnen missfällt, frühzeitig zu artikulieren.

Umgekehrt sollten Probleme mit Ehrenamtlichen, die im Rahmen von Dienstbesprechungen oder Teamsitzungen der Hauptamtlichen thematisiert werden, dem Freiwilligenmanagement zur Kenntnis gebracht werden.

Wird zur Kritik ermuntert, statt diese, wie nicht selten zu beobachten, „unter den Teppich zu kehren“, so kann es natürlich auch passieren, dass ein Problem dadurch „aufgebauscht“ wird. Welche Probleme wie aufgegriffen und behandelt werden, muss daher im Einzelfall entschieden werden.

Wir meinen aber, dass vieles dafür spricht, bei den ersten Anzeichen für Probleme anzusetzen und diese offenzulegen. Nur so erfahren Ehrenamtliche wie auch Hauptamtliche, dass sie mit einem bestimmten Problem nicht allein sind, sondern dass auch andere dieses Problem haben. Was aus individueller Perspektive als vernachlässigbar kleines Problem erscheinen mag, ist kein so kleines Problem mehr, wenn deutlich wird, dass es von anderen geteilt wird.

### **21.5.2 Organisatorische Vorkehrungen**

Organisatorische Vorkehrungen sind eine nicht zu unterschätzende Option der Problembearbeitung. So ist z.B. eine unzureichende Weiterleitung von Informationen an Ehrenamtliche nach den Ergebnissen unserer Repräsentativerhebung die am häufigsten auftretende Ursache von Problemen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen.

Gleichgültig, ob dies ein generelles Problem mit dem Informationsfluss in der Organisation ist, also auch die Hauptamtlichen untereinander betrifft und primär nichts mit dem Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen zu tun hat, ob Informationen durch Nachlässigkeit nicht an Ehrenamtliche weitergeleitet werden oder ob dies gezielt im Sinne einer Ausgrenzung oder zumindest Nichtbeachtung geschieht – der offizielle Informationsfluss kann unter Einsatz moderner Informationstechnologien so organisiert werden, dass Ehrenamtliche Zugang zu den relevanten Informationen haben.

Natürlich gilt es hier darauf zu achten, dass insbesondere ältere Ehrenamtliche, die sich die modernen Informationstechnologien noch nicht zu Eigen gemacht haben, dadurch nicht vom Informationsfluss abgekoppelt werden.

---

<sup>321</sup> vgl. Abschnitt 11.2

*„Wir packen alle Informationen aus der Einrichtung, die für unsere Ehrenamtlichen von Interesse sind, in unsere ‚Mitteilungen‘ – und zwar kurz und einfach, damit es schnell geht. Die ‚Mitteilungen‘ verschicken wir einmal in der Woche oder wenn nötig auch kurzfristiger über unseren E-Mail-Verteiler. Das ist nicht immer perfekt, weil wir selbst wichtige Informationen manchmal auch zu spät oder gar nicht bekommen, aber im Großen und Ganzen funktioniert das gut. Wir haben zwei oder drei Ehrenamtliche, die keinen E-Mail-Anschluss haben, aber die rufen dann einfach bei anderen Ehrenamtlichen an und lassen sich die ‚Mitteilungen‘ vorlesen, das hat bis jetzt keine Probleme gegeben.“<sup>322</sup>*

Ebenso kann dem Vorwurf der Unzuverlässigkeit von Ehrenamtlichen wegen kurzfristiger Absage eines Einsatzes durch eine funktionsfähige Vertretungs- oder Springerregelung der Boden entzogen werden.<sup>323</sup>

Ein drittes Beispiel aus dem Pflegebereich ist die Organisation des Transfers von Bewohnerinnen und Bewohnern zu und von Veranstaltungen, die von Ehrenamtlichen ohne die Einbeziehung des Pflegepersonals organisiert werden, so dass für das Pflegepersonal keine zusätzlichen Belastungen entstehen.

Die Liste ließe sich weiter fortsetzen. Im Kern bezieht sich unsere Empfehlung darauf, organisatorisch-technische Lösungen von konflikträchtigen Konstellationen systematisch in Betracht zu ziehen.

### **21.5.3 Moderation**

Als Option, Probleme im direkten gemeinsamen Gespräch mit den beteiligten Haupt- und Ehrenamtlichen zu bearbeiten, kommt zunächst eine Moderation mit Hilfe einer strukturierten Moderationstechnik in Betracht.<sup>324</sup> Die Regeln (z.B. in einem ersten Schritt alle Probleme ohne Widerspruch und Diskussion auf den Tisch zu bringen) und Verfahrensweisen (z.B. alle Teilnehmenden schreiben ihre Beiträge auf Kärtchen und kommentieren diese später) sorgen dafür, dass kontroverse Positionen nicht unvermittelt aufeinanderprallen. Eine einrichtungsexterne Leitung einer solchen Moderation bietet zudem den Vorteil, dass diese nicht selbst Partei in dem zu behandelnden Konflikt ist.

---

<sup>322</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Gespräch mit einer Freiwilligenmanagerin in einem Altenpflegeheim

<sup>323</sup> vgl. Abschnitt 7.4

<sup>324</sup> Dieses Instrument haben wir auch für eine Bestandsaufnahme der Haltungen und Einstellungen von Haupt- und Ehrenamtlichen vorgeschlagen (vgl. Abschnitt 9.1.2).

#### 21.5.4 Supervision

Supervision ist für Hauptamtliche in der Altenpflege ein bewährtes Instrument, mit dessen Hilfe

*„den psychischen Belastungen und Gefährdungen [...] mit Maßnahmen zum Abbau von Stress, zur Stärkung der Selbstsorge und der psychischen Widerstandsfähigkeit begegnet werden“<sup>325</sup>*

kann. Für Ehrenamtliche in der Altenpflege spielt sie vor allem im Bereich der Hospizarbeit eine wichtige Rolle.<sup>326</sup> Es ist davon auszugehen, dass auch Aspekte der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen hier eine Rolle spielen. Diese ist vielleicht größer als die allfällige Betonung der guten Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen vermuten lässt. So heißt es in einem Papier des Deutschen Hospiz- und Palliativverbandes:

*„Aus der Geschichte lernen, heißt auch Wächter zu sein, damit die tragenden Elemente des bürgerschaftlichen Engagements und des Ehrenamts, als geistiges Fundament nicht zerstört werden.“<sup>327</sup>*

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision hat sich in einem Positionspapier ausführlich mit dem Thema Supervision und Ehrenamt befasst.<sup>328</sup>

*Als „Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratungstätigkeiten in der Arbeitswelt“ findet Supervision „eine vielfältige Anwendung zu Fragen und Themen der individuellen beruflichen Entwicklung, der Personalentwicklung oder der Organisationsentwicklung.“<sup>329</sup>*

Wenn und insoweit ehrenamtliche Mitarbeit in Einrichtungen und hauptamtliche Mitarbeit in Vereinen integrale Bestandteile der Arbeitswelten in diesen Organisationen ist, dann ist das Konzept der Supervision auch für die Anwendung auf die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen geeignet. Ein Großteil der Gestaltungsaufgaben, die sich hier stellen, lässt sich der Organisationsentwicklung zurechnen, die wie oben dargestellt ein Kernarbeitsfeld der Supervision ist.

Die Begrenzung des Einsatzes von Supervision dürfte von daher weniger bei den Themen und Problemen liegen, die sie im Bereich der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen bearbeiten kann, sondern in begrenzten finanziellen Ressourcen.

---

<sup>325</sup> Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. 2012 S.15

<sup>326</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Supervision 2007 S. 6

<sup>327</sup> Deutscher Hospiz- und Palliativverband 2011 S. 5

<sup>328</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Supervision 2011

<sup>329</sup> Deutsche Gesellschaft für Supervision 2011 S.12

### 21.5.5 Coaching

Das Coaching als Methode der Konfliktbearbeitung wird vor allem im Sport propagiert und angewandt. Der Deutsche Fußballbund räumt in der Darstellung des Coaching auf seiner Website ein, dass Coaching als Methode nicht präzise definiert ist.<sup>330</sup> Im Kern geht es darum, dass eine externe Expertin oder ein externer Experte einen Verein in einem definierten Umfang und zu einer bestimmten Fragestellung im Prozess der Organisationsentwicklung unterstützt. Ein Punkt ist dabei

*„Die Unterstützung bei der Lösung von Rollen- und Interessenkonflikten, die sich z.B. aus dem Zusammenwirken von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter/innen ergeben können“<sup>331</sup>*

Wir schließen aus den oben bezeichneten Quellen, dass das Verfahren Elemente der Trainerfunktion mit der Funktion einer Unternehmensberatung kombiniert. Vom Grundsatz her erscheint dies als vielversprechender Ansatz zur Bearbeitung der, wie wir gesehen haben, vielfältigen Probleme des Leitungsehramtes im Sport.

### 21.5.6 Mediation

Die Mediation ist eine Option für manifeste oder bereits verhärtete Konflikte. Sie sollte da zum Einsatz kommen,

*„wo Konflikte nicht mehr zu übersehen sind und auch nicht mehr aus eigener Kraft gelöst werden können.“<sup>332</sup>*

Im Gesamtspektrum der Probleme unterschiedlicher „Härtegrade“ spielen solche manifesten Konflikte keine große Rolle. Viele Ehrenamtliche haben auf der Ebene des unmittelbaren täglichen Einsatzes kein Interesse daran, solche Konflikte auszutragen, sondern werden im Zweifelsfall ihre ehrenamtliche Tätigkeit wechseln oder beenden. Dies spricht nachhaltig dafür, Probleme in einer Phase zu bearbeiten, die eine Mediation noch nicht erforderlich machen.

Eine wesentlich größere Rolle spielt die Mediation in Konflikten zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen auf der Leitungsebene, wie dies in Vereinen der Fall ist. Hier ist in der Regel keine der beiden Seiten bereit, zu weichen und den Konflikt dadurch zu beenden.

Eine Mediation sollte auf jeden Fall durch eine ausgebildete Mediatorin bzw. einen ausgebildeten Mediator durchgeführt werden. Dies können ehrenamtliche Moderatorinnen bzw. Mediatoren, aber auch freiberuflich Tätige, also in einem weiteren Sinne

---

<sup>330</sup> Vgl. Deutsche Fußballbund, Vereins-, Informations-, Beratungs- und Schulungssystem 2015a

<sup>331</sup> Deutsche Fußballbund, Vereins-, Informations-, Beratungs- und Schulungssystem 2015

<sup>332</sup> Vgl. Henry o.J.

„Hauptamtliche“ sein. Einige Anbieter haben sich sogar auf Mediationen im Spannungsfeld Hauptamt / Ehrenamt spezialisiert.<sup>333</sup>

Egal, wie streng neutral Mediatorinnen bzw. Mediatoren faktisch agieren, durch die Tatsache, dass sie selbst entweder ehrenamtlich oder hauptamtlich tätig sind, gehören sie in Konflikten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu einem der beiden „Lager“. Die Entscheidung für die eine oder andere Option sollte deswegen nicht nur von den anfallenden Kosten, sondern auch von der konkreten Konfliktkonstellation abhängig gemacht werden.

Spielt z.B. auf hauptamtlicher Seite die Denkfigur „Hauptamtliche = Professionelle“ „Ehrenamtliche = Laien“<sup>334</sup> eine Rolle, so werden es ehrenamtliche Moderatorinnen bzw. Mediatoren schwer haben, vollwertige Anerkennung zu finden.

### 21.5.7 Versetzung von Hauptamtlichen

Wenn alle Konfliktlösungs- und Vermittlungsversuche mit den Konfliktparteien gescheitert sind, besteht eine letzte Möglichkeit darin, diese zu trennen. Dies ist auf unterschiedliche Weisen möglich.

Die Versetzung eines oder einer Hauptamtlichen wegen eines nicht lösbaren Konfliktes mit Ehrenamtlichen erscheint auf den ersten Blick als extreme oder gar unangemessene Maßnahme, sollte aber dennoch nicht völlig aus dem Spektrum der Handlungsoptionen ausgeblendet werden.

Wenn die Ursache für das Problem klar dem oder der beteiligten Hauptamtlichen zuzurechnen ist und deren bzw. dessen Vorbehalte gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit so ausgeprägt sind, dass sie die ehrenamtliche Mitarbeit in einem Bereich gänzlich gefährden, dann sollte die Option einer Versetzung auf hauptamtlicher Seite in Erwägung gezogen werden.

*„Wir hatten hier mal mehr als zwanzig Ehrenamtliche, aber dann kam ein neuer Abteilungsleiter, der generell einen ziemlich ruppigen Ton hatte, und der ist mit den Ehrenamtlichen umgesprungen wie mit Befehlsempfängern, hat sie abgekankelt, wenn sie nicht ‚ja‘ gesagt haben zu dem, was er wollte. Das haben sich die Ehrenamtlichen nicht lange gefallen lassen und nach einem halben Jahr hatten wir eben keine Ehrenamtlichen mehr.“<sup>335</sup>*

---

<sup>333</sup> Wir verzichten hier darauf, einzelne Anbieter, mit deren Angeboten und Ansätzen wir uns beschäftigt haben, zu nennen. Entsprechende Hinweise lassen sich aber unter dem Suchbegriff „Mediation Ehrenamt“ leicht im Internet finden.

<sup>334</sup> vgl. Abschnitte 7.6 und 10.1

<sup>335</sup> Sinngemäßes Zitat aus einem Telefongespräch mit einer Kontaktperson in einer Einrichtung, in der es keine ehrenamtliche Mitarbeit mehr gibt.

Die Option einer Versetzung von Hauptamtlichen kommt umso eher in Betracht, je wichtiger die ehrenamtliche Mitarbeit in dem betreffenden Bereich ist und je leichter es ist, für die betreffenden Hauptamtlichen eine gleichwertige Position in einem anderen Bereich zu finden.

### **21.5.8 „Versetzung“ von Ehrenamtlichen**

Die Begriffe „Versetzung“ und im folgenden Abschnitt „Kündigung“ von Ehrenamtlichen stehen in Anführungszeichen, weil unsere Ausführungen auch dort Geltung beanspruchen, wo es eine Weisungsbefugnis der Hauptamtlichen und / oder einen Vertrag über die ehrenamtliche Mitarbeit *nicht* gibt und von Versetzung und Kündigung im formellen Sinne deswegen nicht gesprochen werden kann.<sup>336</sup>

Die Einrichtung, in der man sich ehrenamtlich engagiert, ist auch ein Stück soziale Heimat und Teil der sozialen Identität. Menschen, die sich, oft über viele Jahre hinweg, in einem Verein oder einer Einrichtung engagieren, erwerben ein stückweit ein moralisches Recht darauf, dass ihnen diese Heimat und Zugehörigkeit nicht entzogen wird.

Wenn es also ein Problem zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen gibt, das der ehrenamtlichen Seite zuzurechnen ist, so sollte intensiv nach Möglichkeiten einer „Versetzung“ der Ehrenamtlichen gesucht werden, bevor das „letzte Mittel“ der „Kündigung“ von Ehrenamtlichen in Betracht gezogen wird.

Dies ist so zu verstehen, dass den Ehrenamtlichen soweit irgend möglich alternative Angebote für ein Engagement im Verein oder der Einrichtung gemacht werden sollten, in denen das Problem nicht mehr auftritt.

Insbesondere bei Problemen, die durch ein hohes Alter der Ehrenamtlichen und damit verbundene Einschränkungen verursacht werden, sollten Möglichkeiten des stufenweisen „Ausgleitens“ aus der ehrenamtlichen Tätigkeit konzipiert werden. Ehrenamtliche, die z.B. ihren bisherigen Tätigkeiten aufgrund nachlassender körperlicher Leistungsfähigkeit oder einer abnehmenden Reaktionsgeschwindigkeit nicht mehr gerecht werden können und dadurch zunehmend Unterstützung oder Rücksichtnahme von Hauptamtlichen oder anderen Ehrenamtlichen benötigen, können in einen anderen Bereich wechseln, ohne dass sie gleichzeitig die Anbindung an die Einrichtung oder den Verein aufgeben müssen.

### **21.5.9 „Kündigung“ von Ehrenamtlichen**

Die „Kündigung“ von Ehrenamtlichen gilt in vielen Organisationen nach wie vor als Tabu. Gleichzeitig sind Stoßseufzer der Art „Wenn der mal endlich gehen würde ...“ von Hauptamtlichen mit Blick auf bestimmte Ehrenamtliche nicht selten zu hören.

---

<sup>336</sup> vgl. Abschnitt 9.2.2

Zwar gibt es, wie wir im vorangegangenen Abschnitt gesehen haben, gute Gründe, möglichst nicht auf die Möglichkeit einer Kündigung zurückzugreifen, dennoch sollte dies kein generelles Tabu sein.

Eine starke Orientierung an den Wünschen von Ehrenamtlichen beinhaltet auch den Gedanken, dass Ehrenamtliche so lange mitarbeiten können, wie sie mitarbeiten wollen. Und genau hierin liegt das wichtigste Argument dafür, im Zweifelsfall doch über eine „Kündigung“ von Ehrenamtlichen nachzudenken: Oft belastet ein Konflikt mit einem Ehrenamtliche ein ganzes Team, also nicht nur die beteiligten Hauptamtlichen, sondern auch die anderen Ehrenamtlichen. Deren Wünsche und Perspektiven müssen ebenfalls in die Waagschale geworfen werden und dies kann unter Abwägung aller Faktoren dazu führen, dass die „Kündigung“ eines Ehrenamtlichen als angemessenste Option erscheint.

## 22. Verbesserungsmöglichkeiten in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen

Nach dem Verbesserungsbedarf in der Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen haben wir mit der Formulierung „Was sollte sich nach Ihrer Meinung in Ihrer Einrichtung (bzw.: in Ihrem Verein) ändern, damit die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen optimal funktioniert?“ Die Frage wurde gleichermaßen an Haupt- und Ehrenamtliche gestellt.

Mit der Darstellung und Diskussion der Antworten zu dieser Frage ziehen wir gewissermaßen den Summenstrich unter den bisherigen Analysen. Die Antworten signalisieren entsprechende Handlungsoptionen aus der Sicht der Beteiligten unabhängig davon, wie gut oder schlecht die Kooperationsbedingungen im jeweiligen Bereich bereits sind.

Wir haben hierzu zehn Antwortvorgaben formuliert und im Anschluss an die standardisierte Frage offen nachgefragt, ob es darüber hinaus noch weitere Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Kooperation gibt.

In der standardisierten Frage wurden die Interviewpartnerinnen und –partner wiederum gebeten, mit Hilfe einer fünfstufigen Skala Stellung zu nehmen, deren Endpunkte mit „stimme überhaupt nicht zu“ und „stimme voll und ganz zu“ benannt waren.

Drei der zehn Antwortvorgaben wurden in identischer Formulierung für alle Bereiche gestellt:

- „Der Informationsfluss zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sollte verbessert werden.“
- „Hauptamtliche und ehrenamtliche Arbeit sollten klarer abgegrenzt sein.“
- „Probleme und Meinungsverschiedenheiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sollten besser geklärt werden“.

Bei den anderen sieben Vorgaben ging es uns darum, die Verhältnisse zwischen dem ehrenamtlich dominierten Kontext „Verein“ auf der einen und den hauptamtlich dominierten Einrichtungen auf der anderen Seite zu spiegeln.

Der Grundgedanke dabei ist wie bereits ausgeführt<sup>337</sup> der, Hauptamt und Ehrenamt als zwei Seiten einer gemeinsamen Sache (oder anders ausgedrückt: ehrenamtliche und hauptamtliche Tätigkeit als unterschiedliche Beiträge zu einer gemeinsamen Aufgabe) zu betrachten und zu fragen, was passiert, wenn zu der einen Seite, die schon lange da ist (das Ehrenamt im Sportverein und das Hauptamt in der stationären Pflege, den Museen und den Bibliotheken), die andere Seite (die hauptberufliche Tätigkeit im Sport und das Ehrenamt in den Einrichtungen) hinzukommt.

---

<sup>337</sup> vgl. Abschnitt 4.4



Diese Spiegelung haben wir unterschiedlich weit getrieben. In einigen Fällen war es ausreichend, die Begriffe Haupt- und Ehrenamt auszutauschen, in anderen Fällen musste die Formulierung etwas stärker geändert werden, um zu sinnvollen Aussagen innerhalb des jeweiligen Kontextes zu kommen. In der folgenden Liste sind jeweils die Formulierungen für beide Kontexte sowie drittens eine neutrale Formulierung aufgelistet, die wir in der Beschriftung der Tabellen und Grafiken verwenden werden:

- Die ehrenamtliche Arbeit sollte besser in die Arbeitsorganisation der Einrichtung integriert werden. / Die hauptamtliche Arbeit sollte besser in die Abläufe im Verein integriert werden. / Die Arbeit der anderen Seite sollte besser in die Arbeitsabläufe integriert werden.
- Ideen und Vorschläge der Ehrenamtlichen sollten besser aufgegriffen werden / Ideen und Vorschläge der Hauptamtlichen sollten besser aufgegriffen werden. / Ideen und Vorschläge der anderen Seite sollten besser aufgegriffen werden.
- Die ehrenamtliche Arbeit sollte von den Hauptamtlichen besser anerkannt werden. / Die hauptamtliche Arbeit sollte im Verein besser anerkannt werden. / Die Arbeit der anderen Seite sollte besser anerkannt werden.
- Den Hauptamtlichen sollte mehr Zeit für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen zur Verfügung stehen. / Die verantwortlichen Ehrenamtlichen im Verein sollten sich mehr Zeit für die Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen nehmen. / Mehr Zeit für die Zusammenarbeit mit der anderen Seite.
- Hauptamtliche sollten besser für die Arbeit mit Ehrenamtlichen qualifiziert werden. / Die verantwortlichen Ehrenamtlichen sollten besser für die Personalführung qualifiziert werden. / Bessere Qualifizierung für die Arbeit mit der anderen Seite.
- Rechte und Pflichten der Ehrenamtlichen sollten klarer geregelt sein. / Rechte und Pflichten der Hauptamtlichen sollten klarer geregelt sein. / Rechte und Pflichten der anderen Seite sollten klarer geregelt sein.
- Die Ehrenamtlichen sollten besser mit Räumen und Arbeitsmitteln ausgestattet werden. / Die Hauptamtlichen sollten besser mit Räumen und Arbeitsmitteln ausgestattet werden. / Die andere Seite sollte besser mit Räumen und Arbeitsmitteln ausgestattet werden.

## 22.1 Verbesserungswünsche von Haupt- und Ehrenamtlichen in Einrichtungen

Die Reihenfolge der Darstellung haben wir wiederum nach der Rangfolge der ungewichteten Mittelwerte des Anteils der zustimmenden Antworten auf Seiten der Ehrenamtlichen gebildet.

Grafik 22-1 auf der folgenden Seite zeigt zunächst die Antworten der Ehrenamtlichen, Grafik 22-2 auf der übernächsten Seite dann die Antworten der Hauptamtlichen im Vergleich der vier untersuchten Bereiche.

In der Diskussion der Ergebnisse konzentrieren wir uns wegen der beschriebenen Spiegelung von Antwortvorgaben, die ja dazu geführt hat, dass im Sport Fragen anders gestellt wurden als in den übrigen Bereichen, zunächst auf die drei hauptamtlich dominierten Bereiche und setzen dann die Ergebnisse für den ehrenamtlich dominierten Sport hierzu in Beziehung.

Auch hier ist – ganz ähnlich wie bei den Fragen nach der Zufriedenheit<sup>338</sup> und den wahrgenommenen Vorbehalten von Hauptamtlichen<sup>339</sup> - festzustellen, dass Hauptamtliche sich über alle Bereiche und Themen hinweg durchschnittlich kritischer äußern, hier also in höherem Maße Verbesserungswünsche benennen. Während im Durchschnitt 16,6% der Ehrenamtlichen Verbesserungswünsche angeben, sind es bei den Hauptamtlichen 23,5% und damit wiederum gut 40% mehr.

Eine naheliegende Erklärung ist die, dass die befragten Hauptamtlichen im Freiwilligenmanagement einerseits mehr mit Problemen und Reibungsflächen konfrontiert sind als die einzelnen Ehrenamtlichen, andererseits aber auch mehr über Verbesserungsmöglichkeiten nachdenken, weil die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu ihren Aufgaben gehört.

Im Vergleich der Bereiche fällt zunächst auf, dass von Ehrenamtlichen in Bibliotheken viel weniger Verbesserungswünsche geäußert werden als in den anderen hauptamtlich dominierten Bereichen und dies gilt ausnahmslos über alle zehn Antwortvorgaben hinweg. In den Antworten der Hauptamtlichen ist dies nicht wiederzufinden.

Damit verdichtet sich der bereits aus weiter oben dargestellten Ergebnissen gewonnene Eindruck, dass die Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in Bibliotheken besonders gut an den Wünschen und Bedürfnissen der Ehrenamtlichen ausgerichtet ist. Über diese Sonderstellung der Bibliotheken hinaus sind keine generellen Tendenzen über alle Antwortvorgaben hinweg zu erkennen.

---

<sup>338</sup> Vgl. Abschnitt 16.1

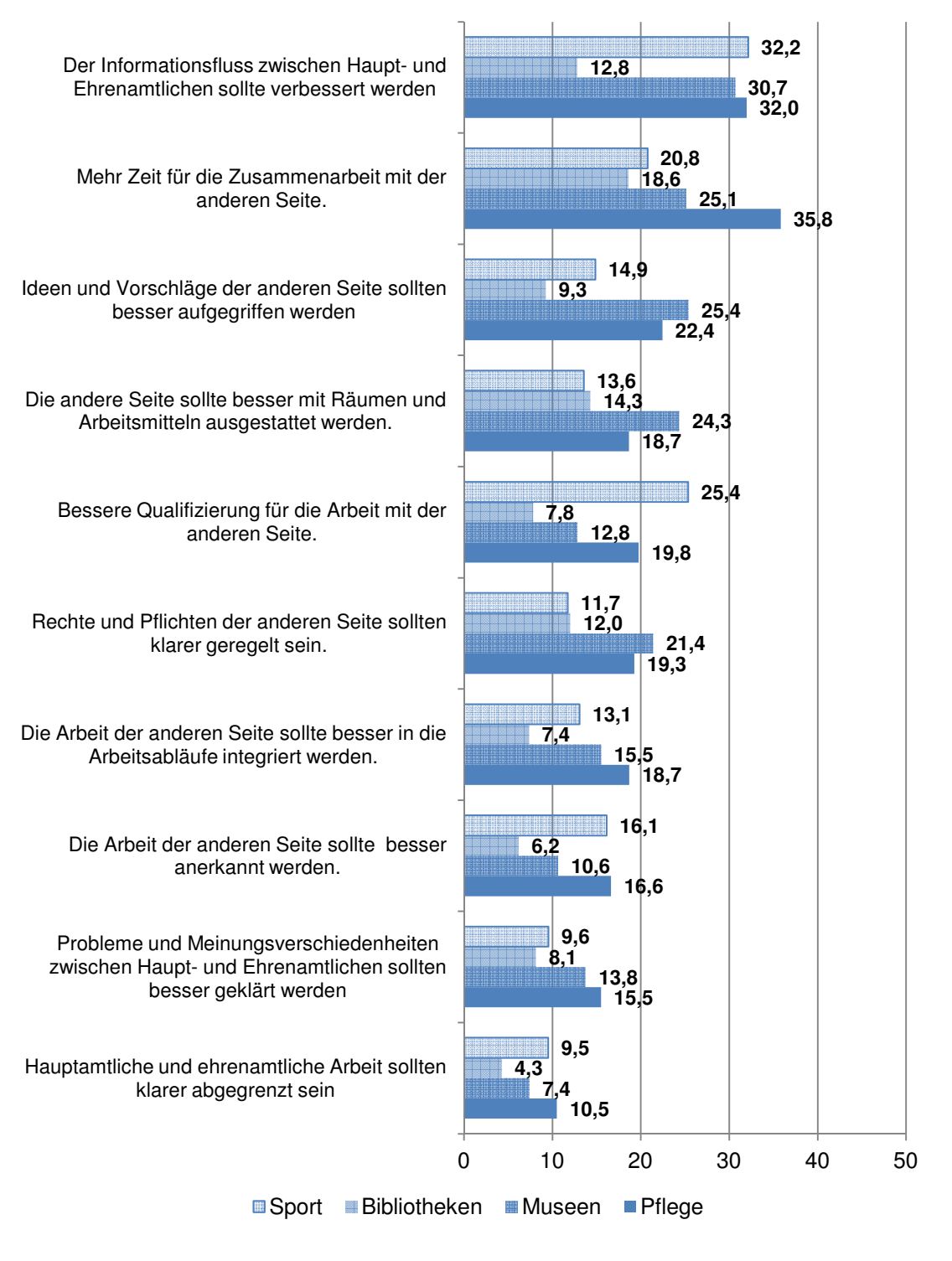
<sup>339</sup> Vgl. Abschnitt 19.1

**Grafik 22-1: Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen aus Sicht der Ehrenamtlichen**

Frage: " Was sollte sich nach Ihrer Meinung in Ihrer Einrichtung ändern, damit die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen optimal funktioniert? Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage zustimmen. 1 bedeutet "stimme überhaupt nicht zu", 5 bedeutet "stimme voll und ganz zu". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Anteil der Befragten, die mit „stimme voll und ganz zu“ oder der Nachbarkategorie antworten.

Pflege N=515, Museen N=190, Bibliotheken N=260

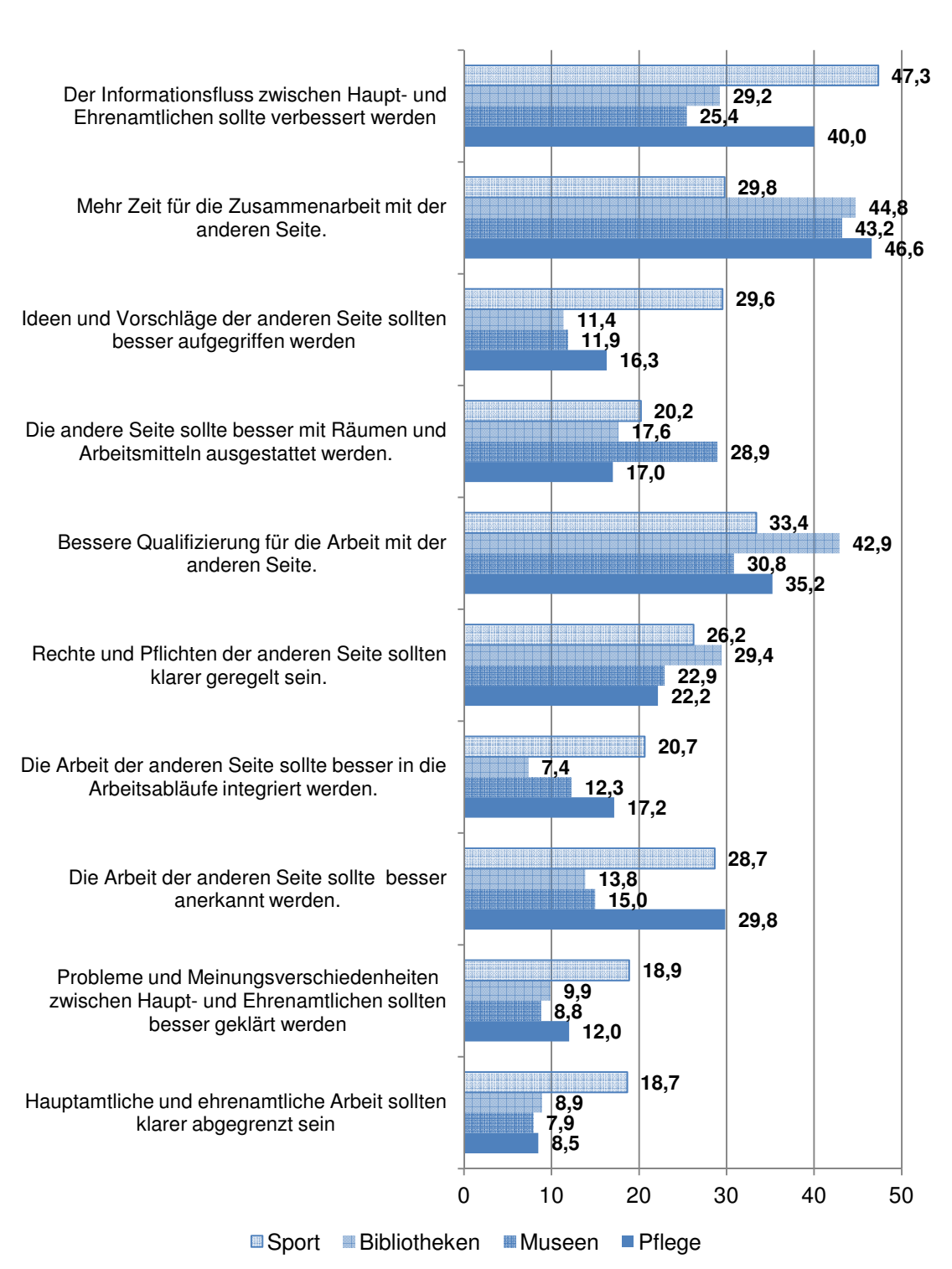


**Grafik 22-2: Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen aus Sicht der Hauptamtlichen**

Frage: " Was sollte sich nach Ihrer Meinung in Ihrer Einrichtung ändern, damit die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen optimal funktioniert? Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage zustimmen. 1 bedeutet "stimme überhaupt nicht zu", 5 bedeutet "stimme voll und ganz zu". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Anteil der Befragten, die mit „stimme voll und ganz zu“ oder der Nachbarkategorie antworten.

Pflege N=779, Museen N=228, Bibliotheken N=325



Wir diskutieren im Folgenden die Ergebnisse zu den einzelnen Themen in aufsteigender Reihenfolge der Wichtigkeit, beginnen also mit dem Thema, zu dem am seltensten Verbesserungswünsche genannt worden sind.

### **Klarere Abgrenzung von Haupt- und Ehrenamt**

Deutlich abgeschlagen auf dem letzten Platz findet sich eine der am häufigsten formulierten Anforderungen an das Verhältnis von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit in Einrichtungen, nämlich eine klarere Abgrenzung von beiden. Wie beschrieben<sup>340</sup> resultiert die Anforderung der Abgrenzung aus der Forderung nach einer Beschränkung ehrenamtlicher Tätigkeit auf *zusätzliche* Angebote und Leistungen, um eine Gefährdung von Arbeitsplätzen auszuschließen. Weniger als ein Zehntel sowohl der Ehrenamtlichen als auch der Hauptamtlichen in Einrichtungen sieht hier Verbesserungsmöglichkeiten.

Es ist natürlich möglich, dass in einem wichtigen Bereich Verbesserungswünsche deswegen nur in geringem Umfang geäußert werden, weil die betreffenden Anforderungen bereits in hohem Maße umgesetzt wurden. Diese Erklärung kann man hinsichtlich der Abgrenzung von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit allerdings weitgehend ausschließen:

Unsere Ergebnisse zur Verteilung von Tätigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen weisen deutlich darauf hin, dass in der Breite der Einsatzfelder von einer klaren Abgrenzung haupt- und ehrenamtlicher Tätigkeiten nicht die Rede sein kann<sup>341</sup>.

In dieselbe Richtung weist die aktuelle engagementpolitische Debatte. Beispielhaft sei ein Beitrag des ver.di Rechtssekretärs Peter Klenter zitiert:

*„ [ ... ] es fehlt eine klare Abgrenzung zwischen ehrenamtlicher Tätigkeiten und Freiwilligendiensten auf der einen Seite und den betrieblichen und dienstlichen Regelaufgaben auf der anderen Seite durch [ ... ] eine Gewährleistung der Arbeitsmarktneutralität bzw. der Zusätzlichkeit ehrenamtlicher Tätigkeiten“.*<sup>342</sup>

Damit muss festgestellt werden, dass eine engagementpolitisch herausragend diskutierte Forderung, deren Umsetzung allenfalls in einem Teil der Einrichtungen und in einigen ehrenamtlichen Tätigkeitsfeldern zu erkennen ist, für die Haupt- und Ehrenamtlichen in der konkreten Zusammenarbeit einfach nicht wichtig ist.

Ein Einfluss der Arbeitsmarktlage für Hauptamtliche in den verschiedenen Bereichen ist nicht zu erkennen: Hauptamtliche in den kulturellen Bereichen, deren Arbeitsplätze im Schnitt als weniger sicher gelten können als dies in der Pflege der Fall ist, plädieren nicht häufiger für Abgrenzung als Hauptamtliche in der Pflege.

Eine Erklärung für dieses Ergebnis könnte das Dilemma von Zusätzlichkeit und Entlastung sein: Wirklich zusätzliche ehrenamtliche Arbeitsbereiche können die Hauptamtli-

---

<sup>340</sup> vgl. Abschnitt 7.1.1

<sup>341</sup> vgl. Abschnitt 14.1

<sup>342</sup> Klenter 2014 S. 5

chen bei ihrer Tätigkeit nicht entlasten und umgekehrt ist ehrenamtliches Engagement, das Hauptamtliche entlastet, nicht wirklich zusätzlich.

Unsere Ergebnisse können also auch so interpretiert werden, dass einer Entlastung der Hauptamtlichen gegenüber einer Herstellung oder Wahrung der Zusätzlichkeit deutlich der Vorrang gegeben wird. Eine Entlastung von Hauptamtlichen ist umso schwerer möglich, je schärfer die Arbeitsbereiche abgegrenzt sind.

### **Klärung von Problemen und Meinungsverschiedenheiten**

An vorletzter Stelle rangiert der Wunsch, Probleme und Meinungsverschiedenheiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen besser zu klären. Wiederum weichen die Antworten von Haupt- und Ehrenamtlichen nicht stark voneinander ab. In der Pflege spielt dieser Punkt eine etwas größere Rolle als in den beiden kulturellen Bereichen.

Hauptgrund dafür ist ohne Zweifel, dass, wie wir gesehen haben, die große Mehrheit insbesondere der Ehrenamtlichen, aber auch der Hauptamtliche keine oder kaum Schwierigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sieht<sup>343</sup>.

### **Anerkennung**

Eine bessere Anerkennung des ehrenamtlichen Engagements ist in der Pflege und dort insbesondere bei den Hauptamtlichen ein wichtigerer Punkt als in den kulturellen Bereichen. Ein Sechstel der Ehrenamtlichen und ein knappes Drittel der Hauptamtlichen sehen hier Verbesserungsmöglichkeiten, d.h. die Hauptamtlichen gewichten Anerkennung wesentlich höher.

Wir vermuten aufgrund unserer explorativen Interviews, dass die Anerkennung des ehrenamtlichen Engagements durch die „normalen“ Hauptamtlichen (also die außerhalb des Freiwilligenmanagements) teilweise noch zu wünschen übrig lässt und mangelnde Wertschätzung der ehrenamtlichen Mitarbeit von diesen gegenüber den Hauptamtlichen im Freiwilligenmanagement wesentlich deutlicher geäußert wird als gegenüber den Ehrenamtlichen selbst.

Trifft dies zu, so sind die Verbesserungswünsche der Hauptamtlichen in diesem Punkt näher an den tatsächlichen Problemen und es besteht in der Pflege zu diesem Punkt Handlungsbedarf.

Anzumerken ist, dass wir nicht nach *mehr*, sondern nach *besserer* Anerkennung gefragt haben. Wir gehen aufgrund unserer Recherchen davon aus, dass es kein quantitatives Defizit an Formen der Anerkennung gibt und vermuten deswegen, dass sich die Antworten auf qualitative Defizite beziehen, weil z.B. persönliche Anerkennung im Arbeitsalltag besonders hoch geschätzt wird, aber weniger erfolgt, während es kollektive

---

<sup>343</sup> Vgl. Abschnitt 9.

Anerkennung der Ehrenamtlichen ausreichend gibt, aber eben weniger hoch geschätzt wird.

### **Bessere Integration der ehrenamtlichen Tätigkeit in die Arbeitsabläufe**

Haupt- und Ehrenamtliche sind sich über diesen Punkt weitgehend einig, bei moderaten Unterschieden gibt es hier in der Pflege die meisten, in Bibliotheken die wenigsten Änderungswünsche.

### **Klarere Regelung von Rechten und Pflichten der Ehrenamtlichen**

Es fällt auf, dass dies für Hauptamtliche in Bibliotheken ein besonders wichtiger Punkt ist. Dies gilt sowohl im Vergleich zu den Hauptamtlichen in den anderen Einrichtungen als auch insbesondere im Vergleich zu den Ehrenamtlichen in Bibliotheken.

### **Bessere Qualifizierung von Hauptamtlichen für die Arbeit mit Ehrenamtlichen**

Für Hauptamtliche ist dieser Punkt sehr viel wichtiger als für Ehrenamtliche, insbesondere in den Bibliotheken, wo sich wiederum das Muster: höher Veränderungsbedarf bei Hauptamtlichen, besonders geringer Veränderungsbedarf bei Ehrenamtlichen zeigt.

### **Bessere Ausstattung der Ehrenamtlichen mit Räumen und Arbeitsmitteln**

Dieser Punkt ist sowohl für Ehrenamtliche als auch für Hauptamtliche in Museen deutlich wichtiger als in den anderen Bereichen. Wir vermuten, dass dies mit der realen Raumsituation und der (finanziellen) Ausstattung von Museen korrespondiert.

### **Ideen und Vorschläge der Ehrenamtlichen besser aufgreifen**

Dass die Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen durch eine stärkere Berücksichtigung der Ideen und Vorschläge der Ehrenamtlichen verbessert werden kann ist in der Pflege und in Museen ein eher einseitiger Wunsch: In dieser Hinsicht haben vor allem in den Museen die Ehrenamtlichen wesentlich mehr Verbesserungswünsche.<sup>344</sup> Bei den Ehrenamtlichen ist dies insgesamt der drittwichtigste Bereich.

### **Mehr Zeit für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen**

Dies ist für die Ehrenamtlichen der zweitwichtigste, für Hauptamtliche hingegen bei weitem der wichtigste Bereich mit Blick auf die Verbesserungsbedarfe. Mit nur geringen Unterschieden zwischen den Bereichen Pflege, Museen und Bibliotheken äußert hier nahezu die Hälfte der befragten Hauptamtlichen Verbesserungswünsche. Bei den Ehrenamtlichen sind diesbezügliche Wünsche am stärksten in der Pflege, aber insgesamt deutlich weniger stark ausgeprägt als bei den Hauptamtlichen.

---

<sup>344</sup> Dies korrespondiert mit den Ergebnissen zu den Themen von Konflikten (vgl. Abschnitt 21.4.1)

Mehr Zeit für die Zusammenarbeit ist unseren Befragten nicht nur für sich genommen wichtig, sondern dies ist auch ein Schlüssel für Verbesserungen in vielen anderen Bereichen, z.B. für das Einbringen neuer Ideen.

Bedauerlicherweise ist Zeit aber eine besonders knappe Ressource, denn die Zeit von Hauptamtlichen kostet Geld und an Geld mangelt es allenthalben. Dennoch muss diese Verbesserungswünsche ernst genommen werden und es muss auf Einrichtungsebene ermittelt werden, wann, wem und wofür es an Zeit mangelt.

Gleichzeitig ist zu fragen, ob es überall dort, wo Zeitmangel angeführt wird, dieser auch wirklich gegeben ist. „Keine Zeit“ ist die Entschuldigung der ersten Wahl, wenn man bestimmten Personen, bestimmten Themen oder bestimmten Entscheidungen ausweichen möchte.

Immerhin sehen auch und gerade die Hauptamtlichen in mehr Zeit für die Zusammenarbeit eine Verbesserungsmöglichkeit. Dies ist eine bessere Ausgangsbasis als es eine Situation gewesen wäre, in der einseitig die, die in der Regel viel Zeit haben, also die Ehrenamtlichen, mehr Zeit für die Zusammenarbeit eingefordert hätten.

Angaben der Befragten in der offenen Nachfrage zu den standardisierten Antwortvorgaben zu Verbesserungsmöglichkeiten weisen darauf hin, dass mit „mehr Zeit“ oft „mehr Zeit für Kommunikation“ gemeint ist und dies zeigt, dass der zweitwichtigste Verbesserungswunsch eng mit dem Spitzenreiter der Rangfolge der Verbesserungswünsche, der „Verbesserung des Informationsflusses“ verbunden ist, auf den wir im Folgenden eingehen.

### **Verbesserung des Informationsflusses**

Jeweils ein knappes Drittel der Ehrenamtlichen in Museen und der Pflege wünscht sich eine Verbesserung des Informationsflusses. Wie in vielen anderen Bereichen haben die Ehrenamtlichen in Bibliotheken hier kaum Verbesserungswünsche, bei den Hauptamtlichen ist dies allerdings sehr wohl der Fall.

Auf Seite der Hauptamtlichen sticht hier insbesondere das hohe Maß an Verbesserungswünschen im Bereich der Pflege hervor.

Will man herausfinden, wie man diesen Verbesserungswünschen Rechnung tragen könnte, so stellt sich zunächst die Frage, ob Wünsche nach einem besseren Informationsfluss einhergehen mit Defiziten im Fluss von Informationen, die für die ehrenamtliche Tätigkeit unmittelbar benötigt werden.

Wir haben deswegen den Verbesserungswunsch mit zwei Antwortvorgaben zum faktischen Informationsfluss gekreuzt, nämlich

- „Ich erhalte alle Informationen, die ich für meine tägliche Arbeit benötige.“



- „Ich erfahre es innerhalb kurzer Zeit, wenn es hier in der Einrichtung Änderungen gibt, die meine ehrenamtliche Arbeit betreffen.“<sup>345</sup>

Es sei noch einmal darauf verwiesen, dass die Frage nur in geringem Maße Defizite im Informationsfluss zutage förderte. Zu betonen ist, dass die Formulierungen deutlich auf *benötigte* Informationen und nicht etwa auf wünschenswerte oder interessante Informationen zugeschnitten sind, die Ehrenamtliche vielleicht gerne hätten, um neue Ideen einzubringen.

Die folgende Tabelle 22-3 zeigt, dass ein enger Zusammenhang besteht: Bei den Ehrenamtlichen, die den obigen Aussagen nicht oder nur teilweise zustimmen können, ist der Anteil derer, die sich eine Verbesserung des Informationsflusses wünschen, rund doppelt so hoch wie bei denen, die mit dem Informationsfluss hinsichtlich ihrer eigenen Tätigkeit zufrieden sind.

| realer Informationsfluss (persönlich)  |                                    | Wunsch nach Verbesserung des Informationsflusses in der Einrichtung |        |              |
|--|------------------------------------|---|--------|--------------|
|  |                                    | Pflege  | Museen | Bibliotheken |
| Ich erhalte alle Informationen, die ich für meine tägliche Arbeit benötige.  | trifft nicht oder nur teilweise zu | 58,8  | 54,5   | 25,0         |
|  | trifft völlig oder eher zu         | 27,9  | 25,6   | 12,2         |
|  | alle                               | 32,0  | 30,7   | 12,8         |
| Ich erfahre es innerhalb kurzer Zeit, wenn es hier in der Einrichtung Änderungen gibt, die meine ehrenamtliche Arbeit betreffen. | trifft nicht oder nur teilweise zu | 53,1  | 54,8   | 34,8         |
|  | trifft völlig oder eher zu         | 27,9  | 24,3   | 10,7         |
|  | alle                               | 31,9  | 31,2   | 12,9         |

<sup>345</sup> Vgl. Abschnitt 17.1

Dies zeigt aber auch, dass sich die Optimierungsmöglichkeiten durch besseren Informationsfluss nicht völlig auf die Beseitigung funktionaler Defizite zurückführen lassen, sondern darüber hinaus reichen und auf ein Interesse an Informationen über die Einrichtung, ihre Arbeit und ihre Perspektiven insgesamt berühren.

Hier muss also auf zwei Ebenen vorgegangen werden:

Auf der ersten Ebene sollte – wo nötig - eine Verbesserung des Informationsflusses mit Mitteln der Informationstechnologie vorangetrieben werden, weil dies relativ wenige Zeitressourcen der Hauptamtlichen beansprucht. Der Informationsfluss auf dieser Ebene sollte nicht nur funktionale, sondern auch weitergehende „interessante“ Informationen umfassen.

Auf der zweiten Ebene sollte in klar definierten Grenzen der persönliche kommunikative Austausch zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen organisiert oder verstärkt werden. Diesen gibt es ohne Zweifel in jeder Einrichtung, aber in ihm sind nicht immer die richtigen oder alle wichtigen Personen einbezogen und es werden nicht immer die richtigen oder alle wichtigen Themen behandelt.

Der erste Gedanke zum Thema Informationsfluss gilt in der Regel der Versorgung der Ehrenamtlichen mit Informationen. Aber auch der Informationsfluss in umgekehrter Richtung spielt eine Rolle und die ist umso wichtiger, je höher der Stellenwert des ehrenamtlichen Engagements in der Einrichtung insgesamt ist.

## **22.2 Verbesserungswünsche von Haupt- und Ehrenamtlichen in Sportvereinen**

Bisher wurden die Antworten der Haupt- und Ehrenamtlichen im Sport zwar in den Grafiken 22-1 und 22-2 mit dargestellt, aber nicht interpretiert, weil wir im Sport als einem ehrenamtlich dominierten Bereich, in den hinein die Verberuflichung fortschreitet, die Perspektive umgekehrt haben und wissen wollten, ob im Vereinskontext und damit innerhalb der dort gewachsenen Strukturen die Hauptamtlichen ausreichend Gehör, Ausstattung, Anerkennung usw. finden.

Ein weiterer Blick auf die Grafiken 22-2 zeigt, dass der Anteil der Hauptamtlichen im Sport, die Verbesserungsmöglichkeiten benennen, in den meisten Fällen wesentlich höher ist als in den anderen Bereichen. Deutlich ist dies am unteren Ende der Wichtigkeitsrangfolge der Ehrenamtlichen im Hinblick auf eine bessere Abgrenzung von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit, die Klärung von Problemen und Meinungsverschiedenheiten, die Anerkennung und die Integration in die Arbeitsabläufe sowie am oberen Ende der Wichtigkeitsrangfolge hinsichtlich einer besseren Berücksichtigung der Ideen und Vorschläge der anderen Seite sowie der Verbesserung des Informationsflusses.

Dass eine Spiegelung in der hier durchgeführten Weise durchaus einen Sinn macht, zeigt sich am deutlichsten im Punkt „Ideen und Vorschläge der anderen Seite sollten

besser aufgegriffen werden“. Einmal abgesehen von den Bibliotheken, deren Ehrenamtliche generell nur in geringem Umfang Verbesserungswünsche äußern, können wir feststellen: dies ist für Hauptamtliche im Sport ebenso ein wichtiger Punkt wie für Ehrenamtliche in der Pflege und in den Museen, während dies für die Ehrenamtlichen im Sport und die Hauptamtlichen in der Pflege und in den Museen wesentlich weniger wichtig ist: Die jeweils dominierende Seite „fährt ihren Kurs“ und ist nicht so offen und diskussionsbereit für Vorschläge zur Kursänderung, wie die andere Seite sich dies wünscht.

In der Grafik 22-4 auf der folgenden Seite haben wir für den Bereich Sport die Antworten der Haupt- und Ehrenamtlichen einander gegenübergestellt. Wir hatten weiter oben bereits festgestellt, dass Hauptamtliche im Durchschnitt mehr Verbesserungsmöglichkeiten benennen als Ehrenamtliche, nämlich über alle Bereiche und Inhalte hinweg um gut 40% mehr.

Im Sport ist dieser Unterschied mit 64% wesentlich ausgeprägter. Ausnahmslos in allen zehn Punkten wünschen sich wesentlich mehr Haupt- als Ehrenamtliche Verbesserungen. Besonders ausgeprägt ist dieser Unterschied mit 26,2% gegenüber 11,7% hinsichtlich einer besseren Regelung der Rechte und Pflichten der Hauptamtlichen.

Zusammen mit den weiter oben dargestellten Ergebnissen zur Zufriedenheit der Hauptamtlichen im Sport mit ihren Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten<sup>346</sup> signalisieren die Ergebnisse umfangreiche Verbesserungsbedarfe hinsichtlich der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen im Sport. Angesichts der hohen Belastung der Vorstandsmitglieder einerseits und zunehmenden Schwierigkeiten, Vorstandspositionen zu besetzen, ist die Konzeption und Umsetzung von Verbesserungen sicher kein leichtes, aber ein umso wichtigeres Unterfangen. Im Sinne einer Zukunftssicherung der Sportvereine erscheint es aber unerlässlich, dass beide Seiten stärker „an einem Strang ziehen“.

Dafür sprechen auch die offenen Kommentare, die Hauptamtliche im Sport in Ergänzung der standardisierten Frage gegeben haben. 119 Kommentare wurden hier angegeben, davon beziehen sich 47 (39,5%) auf mehr oder bessere Kommunikation und in einigen Aussagen ist deutlicher Unmut spürbar:

*„Die Ehrenamtlichen hören bei Vorschlägen einfach nicht richtig zu. Die Kommunikation zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen sollte dringend verbessert werden.“*

---

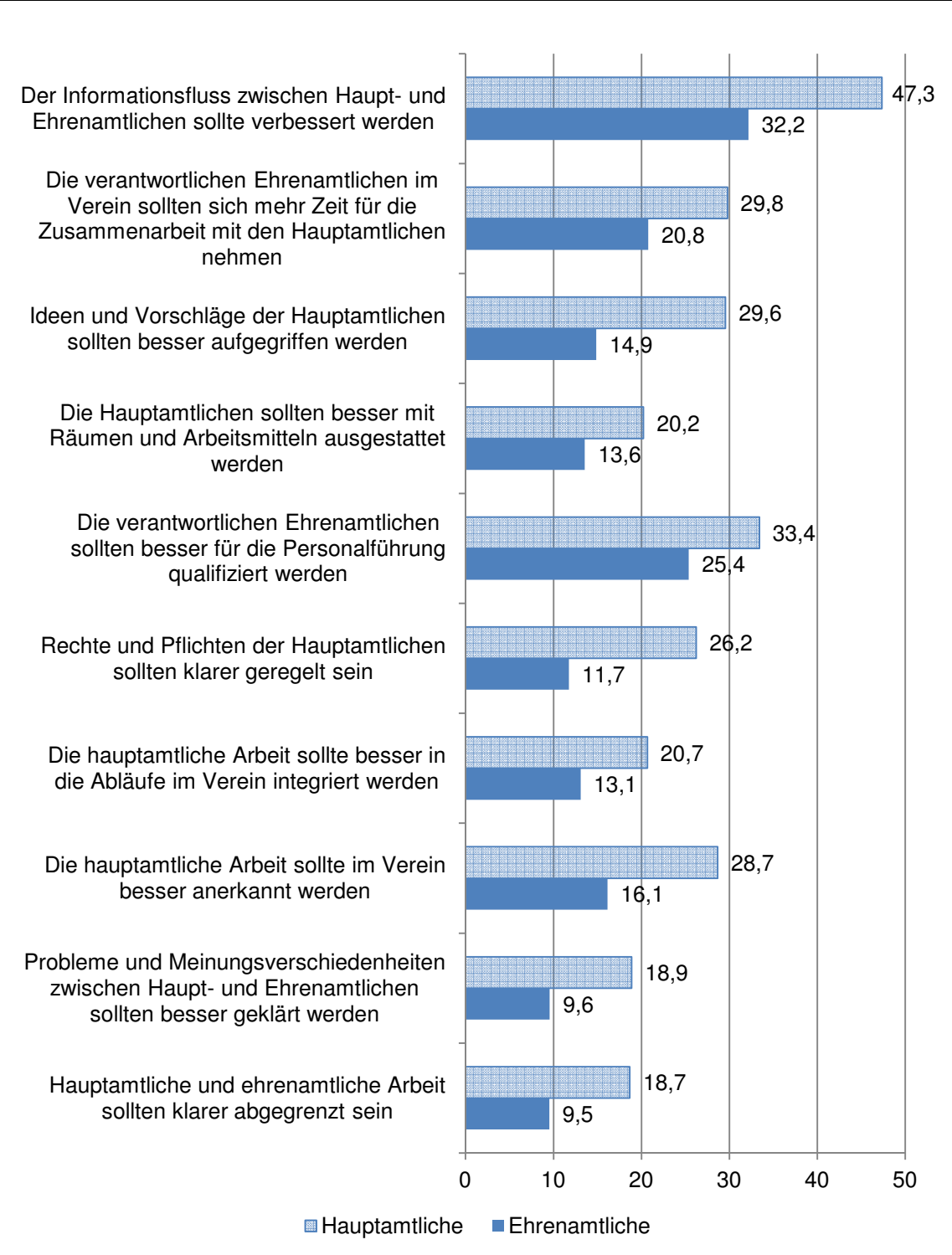
<sup>346</sup> Vgl. Abschnitt 6.2.1.3.2

**Grafik 22-4: Verbesserungswünsche von Haupt- und Ehrenamtlichen im Sport**

Frage: "Was sollte sich nach Ihrer Meinung in Ihrem Verein ändern, damit die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen optimal funktioniert? Bitte sagen Sie uns mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage zustimmen. 1 bedeutet "stimme überhaupt nicht zu", 5 bedeutet "stimme voll und ganz zu". Mit den Werten dazwischen können Sie Abstufungen angeben."

Anteil der Befragten, die mit „stimme voll und ganz zu“ oder der Nachbarkategorie antworten.

Ehrenamtliche N=547, Hauptamtliche N=450



*„Es sollte vom Vorstand nicht immer alles gleich abgeblockt werden.“<sup>347</sup>*

Wir haben versucht, die Verbesserungswünsche der Hauptamtlichen im Sport näher zu lokalisieren. Dazu ist darauf hinzuweisen, dass wir die Befragten nicht nach ihren persönlichen Verbesserungswünschen gefragt haben, sondern nach ihrer Meinung über Verbesserungsmöglichkeiten in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen im Verein insgesamt.

Wir haben zunächst überprüft, ob es einen Einfluss hat, wenn gegenwärtige Hauptamtliche vor ihrer hauptamtlichen Tätigkeit im Verein dort bereits ehrenamtlich tätig waren. Hier gibt es nur in einem einzigen Punkt signifikante Unterschiede: die Hauptamtlichen, die vorher nicht ehrenamtlich im Verein tätig waren, geben deutlich häufiger an, dass die hauptamtliche Arbeit im Verein besser anerkannt werden sollte (33,8% gegenüber 23,8%).

Zweitens haben wir geprüft, ob die Funktion der befragten Hauptamtlichen im Verein einen Einfluss auf ihre Sichtweise von Verbesserungsmöglichkeiten hat. Dabei haben wir, damit die Fallzahlen nicht zu klein werden, lediglich nach drei Kategorien, nämlich den Funktionen Geschäftsführung, Geschäftsstelle oder Sekretariat und sonstigen Funktionen unterschieden.

Hauptamtliche Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer plädieren deutlich seltener als die beiden anderen Gruppen dafür, dass die Ideen und Vorschläge der Hauptamtlichen besser aufgegriffen werden (24,1% gegenüber 31,4% und 35,9%). Dafür sind sie häufiger dafür, haupt- und ehrenamtliche Arbeit besser abzugrenzen (24,7% gegenüber 15,2% und 15,4%) und dass sich die verantwortlichen Ehrenamtlichen mehr Zeit für die Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen nehmen (35,2 % gegenüber 25,7% und 29,5%)

Sportvereine befinden sich, je nachdem, wie groß sie sind, in unterschiedlichen Stadien der Verberuflichung. Ab etwa eintausend Mitgliedern beginnen Vereine, berufliche Arbeitsstrukturen aufzubauen, indem sie z.B. eine Hauptamtliche auf einer Teilzeitstelle in der Geschäftsstelle beschäftigen.

Je größer die Vereine sind, desto professionellere Arbeitsstrukturen gibt es in der Regel in ihnen. Es liegt die Vermutung nahe, dass sich die Vereine, die gerade die Schwelle zur Integration beruflicher Arbeit in das Vereinsgeschehen überschritten haben, mit der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen schwertun.

Wir haben deswegen die Verbesserungswünsche der Ehrenamtlichen im Sport aufgliedert nach Vereinsgrößenklassen: bei nahezu allen Antwortvorgaben zeigt sich ein

---

<sup>347</sup> Antworten aus der Repräsentativerhebung auf die offene Frage „Haben Sie über das hinaus, was wir bislang besprochen haben, weitere Ideen oder Hinweise für uns, wie die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen insgesamt noch besser gestaltet werden könnte?“ von Hauptamtlichen in Sportvereinen

klarer linearer Zusammenhang: je größer der Verein, desto geringer ist der Anteil derer, die Verbesserungsmöglichkeiten benennen. Dies stützt die oben formulierte Vermutung und weist darauf hin, dass gerade kleinere Vereine mit Hauptamtlichen einen Bedarf an der Verbesserung der Kooperationsstrukturen haben. Das betrifft nicht nur die Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, sondern, wie die Ergebnisse zur Zufriedenheit gezeigt haben<sup>348</sup> auch die Kooperation der Ehrenamtlichen untereinander.

---

<sup>348</sup> Verweis Zufriedenheitsdefizite Sport

## 23. Resümee und Ausblick

Anlass für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, die vorliegende Studie in Auftrag zu geben, war die Feststellung, dass die Sicherstellung einer konstruktiven Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen einerseits eine wichtige engagementpolitische Aufgabe ist, andererseits aber bislang kaum belastbare Ergebnisse zu diesem Thema vorliegen.

Wir meinen, dass die vorstehend präsentierten Ergebnisse ein gutes Stück weit dazu beitragen können, den Informationsstand über Möglichkeiten und Erfolge, aber auch über Stolpersteine und Gelingensbedingungen der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen zu verbessern.

Die Vorgabe der Engagementfelder Pflege, Sport und Kultur hat in der Konzeption der Repräsentativerhebung einige Herausforderungen mit sich gebracht, deren Bewältigung ein aufwändiges Erhebungsdesign erforderte<sup>349</sup>. Die Auswahl der Engagementfelder hat aber den entscheidenden Vorteil mit sich gebracht, dass der hauptamtlich dominierte Kontext von Einrichtungen in den Feldern Pflege und Kultur und der ehrenamtlich dominierte Kontext in den Sportvereinen parallel untersucht werden und aufeinander bezogen werden konnten.

Damit ließ sich zeigen, wie unterschiedlich die Strukturen und die Praxisprobleme in einem und im anderen Kontext sind. Viel zu oft wird noch immer das ehrenamtliche Engagement in dem einen oder in dem anderen Kontext in einem Atemzug thematisiert und damit der Blick auf grundlegende Unterschiede verstellt. Als Beispiel hierfür sei die Debatte um die Monetarisierung im Ehrenamt genannt, die im Kontext von ehrenamtlich dominierten Vereinen ganz anders zu beurteilen ist als in Einrichtungen.

Die Frage der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen ist im Kontext von Einrichtungen die Frage nach der *ehrenamtlichen* Mitarbeit und im Kontext von Vereinen die Frage nach der *hauptamtlichen* Mitarbeit. Deren Für und Wider gilt es abzuwägen und zwar nach Maßgabe einer bestmöglichen Aufgabenerfüllung einerseits und einer nachhaltigen Zukunftssicherung andererseits.

Es kann klar festgestellt werden, dass die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in den einbezogenen Organisationen gut funktioniert – was nicht heißt, dass es nicht in einer Reihe von Hinsichten Verbesserungsmöglichkeiten und in einigen Hinsichten auch dringenden Verbesserungsbedarf gibt.

Gerade dass diese Zusammenarbeit gut funktioniert und durch einige Vorkehrungen noch besser funktionieren könnte, lenkt den Blick aber auf die Vielzahl von Einrichtungen, in denen es kein ehrenamtliches Engagement gibt und wirft die Frage auf, warum dies so ist.

---

<sup>349</sup> Vgl. Abschnitt 5.

Einige Themen, die in der fachlichen Debatte um die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen wichtig sind und intensiv diskutiert werden, spielen in den Haltungen und Meinungen der befragten Haupt- und Ehrenamtlichen eine eher unbedeutende Rolle, so die Anforderung der Abgrenzung von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit.

Andere Themen sind nur für einen Teil der Befragten wichtig, so das Thema „Gefährdung von Arbeitsplätzen“ für Hauptamtliche in Bereichen mit einer für diese ungünstigen Arbeitsmarktsituation.

Bei einem weiteren zentralen Thema aus dem engagementpolitischen Diskurs spiegelt sich die hohe Bedeutung auch in den Antworten der Befragten wider. Dies gilt für das Thema „Partizipation“.

Ermutigend ist, dass beide Seiten den Wunsch oder die Bereitschaft zu einer Verbesserung der Kooperation miteinander teilen. Was dafür jedoch gebraucht wird ist mehr Zeit und zwar insbesondere bei denen, die wenig Zeit haben. Das sind nicht nur die Hauptamtlichen, bei denen Zeit auch Geld ist, sondern es sind in hohem Maße auch die Vorstandsmitglieder in Sportvereinen, die sehr viel Zeit, aber gemessen an den Anforderungen oft dennoch nicht genug Zeit investieren.

Die Organisation der ehrenamtlichen Arbeit in einem Verein spielt vor diesem Hintergrund eine zentrale Rolle. Hier geht es einerseits um die Problematik der Vorstände traditioneller Vereine, die in unseren Ergebnissen zu den Sportvereinen deutlich wird. Diese lässt sich mit den Stichworten Überlastung und Nachwuchsmangel beschreiben und belastet die Kooperationsbeziehungen zu den Hauptamtlichen im Sport in einem Maße, dass hier dringend Abhilfe geschaffen werden sollte.

Andererseits geht es um den Verein als geradezu ideale Organisationsform für die ehrenamtliche Mitarbeit auch in Einrichtungen sowohl unter organisatorischen als auch unter partizipatorischen Gesichtspunkten. Hier liefern Freundeskreise und Fördervereine Beispiele guter Praxis, die förder- und verbreitungswürdig sind.

Die Frage nach den Bedingungen einer konstruktiven Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen ist eine wichtige Frage, seit es diese Kooperation gibt. Sie hat bei Abschluss dieser Studie im Sommer 2015 durch die massiv gestiegene Zahl der einreisenden Asylbewerberinnen und –bewerber eine ungeahnte Aktualität und Wichtigkeit erlangt.

Beispiele dafür, dass sich das vielfältig angebotene ehrenamtliche Engagement nicht in vollem Umfang entfalten kann, weil Koordination und Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen nicht gut genug funktionieren, sind täglich zu hören und zu lesen. Sie geben Anlass, dem Thema weiter nachzugehen und insbesondere die Frage zu untersuchen, wie eine konstruktive Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen auch in Ausnahmesituationen und unter Krisenbedingungen gewährleistet werden kann.



## 24. Danksagung

Ich bedanke mich herzlich bei den Mitgliedern des Projektbeirates für konstruktive Diskussionen und fachlichen Rat. Im Beirat haben mitgearbeitet:

**Frau Ute Bertel**, Landeshauptstadt München, Gesamtstädtische Koordination für Bürgerschaftliches Engagement. Direktorium der Landeshauptstadt München

**Frau Dr. Karin Fehres**, Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB), Bereich Sportentwicklung, Frankfurt am Main

**Frau Andrea Hankeln**, Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen. Referat 214 Bürgerschaftliches Engagement, Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, Bundesfreiwilligendienst, Düsseldorf

**Herr Dr. Willi Hermanns und Herr Axel Schnell**, Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e.V. (bpa) – Bundesgeschäftsstelle Berlin

**Herr Rainer Hub**, Diakonie Deutschland - Evangelischer Bundesverband. Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. Freiwilliges soziales Engagement und Freiwilligendienste, Zentrum Familie, Bildung und Engagement, Berlin

**Frau Prof. Dr. Susanne Keuchel**, Akademie Remscheid für Kulturelle Bildung, Remscheid

**Frau Dr. Christa Perabo**, Bundesarbeitsgemeinschaft Freiwilligenagenturen (bagfa), Berlin

**Herr Dr. Eckhard Priller**, Maecenata Institut, Berlin

**Frau Prof. Dr. Doris Rosenkranz**, Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm, Fakultät Sozialwissenschaften, Nürnberg

**Frau Dr. Lilian Schwalb und Herr PD Dr. Ansgar Klein**, Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE), Berlin

**Herr Prof. Dr. Stephan F. Wagner**, Paritätische Akademie Berlin

**Frau Prof. Dr. Annette Zimmer**, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Politikwissenschaft, Münster

Für ausgezeichnete Feldarbeit, wissenschaftliche Beratung bei der Vorbereitung und Auswertung der Daten und nicht zuletzt auch für Durchhaltevermögen unter schwierigen Feldbedingungen bedanke ich mich bei Herrn Prof. Dr. Frank Faulbaum und Herrn Dipl.-Soz.-Wiss. Marc Danullis vom Sozialwissenschaftlichen Umfragezentrum Duisburg.

Mein besonderer Dank gilt schließlich Frau Beate Moser und Frau Dr. Regina Clausen vom Referat 122 im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für kontinuierliche und verlässliche Unterstützung und ihr großes Engagement für die Studie.

Frankfurt am Main im September 2015

Jürgen Schumacher

## 25. Literatur

### **Altonaer Museum für Kunst- und Kulturgeschichte (o.J.):**

Das besondere Engagement – Ehrenamtliche Tätigkeit, <http://www.altonaermuseum.de/de/ehrenamtliche-mitarbeit/das-besondere-engagement.htm>, abgerufen am 10.1.2014.

### **Arbeiterwohlfahrt (AWO) Bezirksverband Oberbayern e.V. (2009):**

Rahmenkonzept für Soziale Betreuung in Seniorenzentren. München 2009  
<http://www.awo-obb-senioren.de/uploads/media/Rahmenkonzept-fuer-Soziale-Betreuung-in-Seniorenzentren.pdf>, abgerufen am 19.5.2015

### **Arbeiterwohlfahrt (AWO) Kreisverband Offenbach a. M. - Stadt e. V. (2013):**

Positionspapier zum Bürgerschaftlichen Engagement. Offenbach am Main Februar 2013  
[http://www.awo-of-stadt.info/kreisverband/images/stories/Dokumente/PP\\_Ehrenamt\\_02\\_2013.pdf](http://www.awo-of-stadt.info/kreisverband/images/stories/Dokumente/PP_Ehrenamt_02_2013.pdf)

### **Armbrüster, Klaus (2014):**

Trilog: Monetarisierung. Ein Beitrag zur rechtlichen Einordnung des Ehrenamtes.  
Beitrag zum Ehrenamtskongress am 4. und 5. Juli 2014 in Nürnberg  
[http://ehrenamtskongress.de/fileadmin/user\\_upload/x\\_Ehrenamtskongress/2014/Praesentationen\\_Plenum/Trilog\\_Monetarisierung\\_Ehrenamtskongress2014\\_Armbruester\\_Rechtliche\\_Einordnung.pdf](http://ehrenamtskongress.de/fileadmin/user_upload/x_Ehrenamtskongress/2014/Praesentationen_Plenum/Trilog_Monetarisierung_Ehrenamtskongress2014_Armbruester_Rechtliche_Einordnung.pdf), abgerufen am 2.2.2015

### **Aufderheide, Svenja (2013):**

Vereine übernehmen immer mehr Schwimmbäder in Duisburg. Westdeutsche Allgemeine Zeitung vom 11.2.2013. <http://www.derwesten.de/staedte/duisburg/vereine-uebernehmen-immer-mehr-schwimmbaeder-in-duisburg-id7600293.html>, abgerufen am 10.1.2015

### **Becke, Guido / Wehl, Raphaela / Wetjen, Anna (2013):**

Überforderung im Ehrenamt: Prävention durch professionelle Koordination,  
in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Bericht zum 59. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27.02.-01.03.2013 an der FH Niederrhein, Dortmund: GfA-Press, S. 559-562

### **Beiße, Birgit (2011):**

Management von Sportvereinen. Argumente für eine verstärkte ‚Professionalisierung‘ und Anregungen für ein positives Zusammenspiel von Ehrenamt und ‚Hauptamt‘  
Hausarbeit im Rahmen der Vereinsmanagement C-Ausbildung im LSB Bremen 2011

### **Biedermann, Christiane (2012):**

Freiwilligen-Management: Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren.  
In: Rosenkranz / Weber (2012) S. 57-66  
[http://www.aktive-buergerschaft.de/fp\\_files/LeseprobeBiedermann.pdf](http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/LeseprobeBiedermann.pdf), abgerufen am 16.1.2014

### **Bill, Hans-Christoph (2015):**

Weltläden richtig versichern. in: espresso. Tipps für die Arbeit im Weltladen 1/2015  
[http://www.weltladen.de/webelements/filepool/site/espresso/espresso\\_nr\\_4\\_januar\\_2015.pdf](http://www.weltladen.de/webelements/filepool/site/espresso/espresso_nr_4_januar_2015.pdf), abgerufen am 1.3.2015

### **Bittelmeyer, Andrea (2009):**

Vom Wert der Wertschätzung. Anerkennung im Arbeitsleben.  
In: Goethe-Institut (Hrsg.): Markt (managerSeminare), September 2009  
<http://www.goethe.de/lrn/prj/mol/pro/hef/n46/Zeitg46.pdf>, abgerufen am 3.12.2013

### **Bonte, Achim / Kühnemann, Bärbel / Matteschk, Katrin (2011):**

Ehrenamt in der SLUB: Wer, wie, was, warum? Sächsische Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden (SLUB); in: BIS – Das Magazin der Bibliotheken in Sachsen [2011] Nr. 3, S. 187-190.

### **Bremer, Friedrich-Wilhelm / Müller-Merbach, Ute (o.J.):**

Das »Darmstädter Modell«: der Verein Ehrenamt für Darmstadt e. V.  
auf: Kulturpolitische Gesellschaft: Engagiert für Kultur. Beispiele ehrenamtlicher Arbeit in der Kultur,  
<http://www.kupoge.de/ifk/ehrenamt/frei/denk1.htm>, abgerufen am 12.1.2015

**Breuer, Christoph / Wicker, Pamela (2010):**

Situation und Entwicklung des freiwilligen Engagements und Ehrenamts in Sportvereinen  
Sportentwicklungsbericht 2009/2010 - Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland  
Köln, September 2010  
[https://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/2010/Siegel-Freiwilliges\\_Engagement\\_und\\_Ehrenamt\\_SEB09.pdf](https://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/2010/Siegel-Freiwilliges_Engagement_und_Ehrenamt_SEB09.pdf), abgerufen am 21.9.2015

**Breuer, Christoph / Feiler, Svenja (2014):**

Sportvereine in Deutschland. Sportentwicklungsbericht 2013/2014 Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland, Köln 2014, [http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/2014/Siegel-Bundesbericht\\_SEB13\\_final.pdf](http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/2014/Siegel-Bundesbericht_SEB13_final.pdf), abgerufen am 15.1.2015

**Brüll, Hans-Martin (2005):**

Sterbebegleitung im Heim. Eine qualitative Erkundungsstudie zur Situation und zu Werteeinstellungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der stationären Altenhilfe,  
Schriften des Instituts für Bildung und Ethik an der Pädagogische Hochschule Weingarten Nr. 4. Weingarten 2005. <http://hsbwgt.bsz-bw.de/frontdoor/index/index/docId/11>, abgerufen am 14.5.2015

**Bubolz-Lutz, Elisabeth / Kricheldorf, Cornelia (2006):**

Freiwilliges Engagement im Pflegemix. Neue Impulse. Freiburg 2006.

**Bücherhallen Hamburg (2012):**

Hand in Hand viel bewegen. Ehrenamtliches Engagement in den Bücherhallen Hamburg. Hamburg 2012  
[https://www.buecherhallen.de/global/show\\_document.asp?id=aaaaaaaaaacclv](https://www.buecherhallen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaacclv), abgerufen am 22.9.2015

**Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege [BAGFW] (2014):**

Bürgerschaftliches Engagement als Aufgabe der Freien Wohlfahrtspflege. Kurzfassung des Strategischen Grundsatzpapiers vom Dezember 2013. Berlin 2014  
[http://www.bagfw.de/uploads/media/2014-05-20\\_Strategisches\\_Grundsatzpapier\\_BE.pdf](http://www.bagfw.de/uploads/media/2014-05-20_Strategisches_Grundsatzpapier_BE.pdf), abgerufen am 7.4.2015

**Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa) e.V. (2014):**

Freiwillige willkommen !!! Qualifizierung und Zertifizierung von Einsatzstellen zum Freiwilligenmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis. Berlin 2014

**Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa) e.V. (2014a):**

Monetarisierung – kein Weg zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements  
Positionspapier, Berlin 2014,  
[http://www.bagfa.de/fileadmin/user\\_upload/dateien/2014\\_Positionspapier\\_bagfa\\_Monetarisierung.pdf](http://www.bagfa.de/fileadmin/user_upload/dateien/2014_Positionspapier_bagfa_Monetarisierung.pdf), abgerufen am 1.4.2015

**Bundesarbeitskreis Freiwilliges Soziales Jahr [BAK FSJ] (2015):**

Zukunft der Freiwilligendienste. Positionspapier, Berlin 2015  
[http://pro-fsj.de/eigene\\_downloads/Positionspapier\\_BAK%20FSJ.pdf](http://pro-fsj.de/eigene_downloads/Positionspapier_BAK%20FSJ.pdf), abgerufen am 27.3.2015

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [Hrsg] (2010):**

Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement  
Vorgelegt von TNS Infratest Sozialforschung, München 2010

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [Hrsg] (2016):**

Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen als Gestaltungsaufgabe - Ein Leitfaden für die Praxis  
Berlin 2016

**Bundesministerium der Finanzen (2013):**

Wer kann Übungsleiterpauschale und Ehrenamtspauschale geltend machen? Ein Überblick. Berlin 2013,  
[http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Steuern/Weitere\\_Steuertemen/Buergerschaftliches\\_Engagement/2013-05-07-Uebungsleiterpauschale-Ehrenamtspauschale.html?\\_\\_act=renderPdf&\\_\\_iDocId=171860](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Steuern/Weitere_Steuertemen/Buergerschaftliches_Engagement/2013-05-07-Uebungsleiterpauschale-Ehrenamtspauschale.html?__act=renderPdf&__iDocId=171860), abgerufen am 23.6.2015

**Bundesministerium für Gesundheit (2015):**

Pflegefachkräftemangel.  
<http://www.bmg.bund.de/themen/pflege/pflegekraefte/pflegefachkraeftemangel.html>, abgerufen am 22.9.2015

**Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) [Hrsg.] (2014):**

Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände. Berlin 2014, [http://www.b-be.de/fileadmin/inhalte/PDF/publikationen/Vereinsvorstaende\\_BBE\\_2014.pdf#page=56](http://www.b-be.de/fileadmin/inhalte/PDF/publikationen/Vereinsvorstaende_BBE_2014.pdf#page=56), abgerufen am 25.5.2015

**Bunge, Barbara (o.J.):**

Ehrenamt für Kultur Wiesbaden e. V. auf: Kulturpolitische Gesellschaft: Engagiert für Kultur. Beispiele ehrenamtlicher Arbeit in der Kultur, <http://www.kupoge.de/ifk/ehrenamt/frei/denk1.htm>, abgerufen am 12.1.2015

**Caritas-Konferenzen Deutschlands e.V. (CKD) – Das Netzwerk von Ehrenamtlichen (2000):**

CKD-Leitgedanken. Kurzfassung. Freiburg 2000  
<http://www.ckd-netzwerk.de/unsernetzwerk/caritaskonferenzendeutschlands>, abgerufen am 22.4.2015

**Caritas-Konferenzen Deutschlands e.V. (CKD) – Das Netzwerk von Ehrenamtlichen (2007):**

Nur ohne Bezahlung. Die CKD wollen der Vereinnahmung des Ehrenamtsbegriffs aktiv begegnen. Freiburg 31.1.2007. <http://www.ckd-netzwerk.de/veroeffentlichungen/stellungnahmen/nur-ohne-bezahlung>

**Caritas-Konferenzen Deutschlands e.V. (CKD) – Das Netzwerk von Ehrenamtlichen (2009):**

Ehrenamt: Unentgeltlich aber nicht kostenlos. Positionen, Selbstverpflichtungen, Forderungen. Freiburg 2009. [http://www.ehrenamt-caritas-aachen.de/fileadmin/Ehrenamt\\_im\\_Bistum\\_Aachen/PDF-Dateien/09.12.\\_CKD-Position\\_Unentgeltlich\\_aber\\_nicht\\_kostenlos.pdf](http://www.ehrenamt-caritas-aachen.de/fileadmin/Ehrenamt_im_Bistum_Aachen/PDF-Dateien/09.12._CKD-Position_Unentgeltlich_aber_nicht_kostenlos.pdf), abgerufen am 7.4.2015

**Caritasverband für die Stadt Köln e.V. u.a. (2013):**

Leitlinien für das Ehrenamt. Köln 2013  
[http://caritas.erzbistum-koeln.de/export/sites/caritas/koeln-cv/.content/galleries/downloads/ueberuns/leitlinien\\_ehrenamt.pdf](http://caritas.erzbistum-koeln.de/export/sites/caritas/koeln-cv/.content/galleries/downloads/ueberuns/leitlinien_ehrenamt.pdf), abgerufen am 13.5.2015

**Dallek, Andrea (2014):**

Solidarität muss praktisch sein! - Chancen und Grenzen in der ehrenamtlichen Unterstützung von Flüchtlingen. in Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein: Der Schlepper Nr. 69, 6/2014, [http://www.frsh.de/fileadmin/schlepper/schl\\_69/s69\\_12-13.pdf](http://www.frsh.de/fileadmin/schlepper/schl_69/s69_12-13.pdf), abgerufen am 26.7.2015

**Dettling, Daniel / Gerometta, Julia [Hg.] (2007):**

Vorteil Vielfalt. Herausforderungen und Perspektiven einer offenen Gesellschaft, Wiesbaden 2007

**Deutscher Bibliotheksverbands e.V. (2014):**

Bericht zur Lage der Bibliotheken 2014 Berlin 2014  
[http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/DBV/publikationen/Bericht\\_zur\\_Lage\\_2014.pdf](http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/publikationen/Bericht_zur_Lage_2014.pdf), abgerufen am 7.1.2015

**Deutscher Bibliotheksverband (2014a):**

Bürgerschaftliches Engagement in Bibliotheken, Webseite, letzte Änderung 25.11.2014  
<http://www.bibliotheksportal.de/themen/beruf/ehrenamt.html>, abgerufen am 18.6.2015

**Deutscher Bundestag 14. Wahlperiode (1999):**

Einsetzung einer Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“  
Antrag der Fraktionen SPD, CDU/CSU, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und F.D.P. Drucksache 14/2351 vom 14.12.99. <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/023/1402351.pdf>, abgerufen am 18.8.2015

**Deutscher Bundestag 14. Wahlperiode (2002):**

Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“  
Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Drucksache 14/8900 vom 3.6.2002  
[http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/Politik\\_Gesellschaft/Gesellschaft/Zusammenhalt/enquete\\_be.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/Politik_Gesellschaft/Gesellschaft/Zusammenhalt/enquete_be.pdf?__blob=publicationFile), abgerufen am 22.5.2015

**Deutscher Bundestag - 17. Wahlperiode (2011):**

Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend - Unterausschuss „Bürgerschaftliches Engagement“, Kurzprotokoll zum Tagesordnungspunkt 2 der 14. Sitzung, Thomas Klie: Monetarisierungstendenzen im Ehrenamt und ihre Folgen für die Abgrenzung zwischen bürgerschaftlichem Engagement und Erwerbsarbeit. Berlin 2011 <http://webarchiv.bundestag.de/cgi/show.php?fileToLoad=3152&id=1223>, abgerufen am 30.4.2015

**Deutscher Bundestag 17. Wahlperiode (2012):**

Erster Engagementbericht – Für eine Kultur der Mitverantwortung  
Bericht der Sachverständigenkommission und Stellungnahme der Bundesregierung  
Bundestags-Drucksache 17/10580 vom 23.8.2012  
<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Engagement/Pdf-Anlagen/engagementbericht-langfassung.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>

**Deutscher Bundestag 18. Wahlperiode (2014):**

Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Unterausschuss "Bürgerschaftliches Engagement":  
Kurzprotokoll der 1. Sitzung des Unterausschusses "Bürgerschaftliches Engagement" am 12. März 2014 in  
Berlin, Protokoll Nr. 18/1, Berlin 2014  
[https://www.bundestag.de/blob/195802/ddd6a33a1d0c9993bb4020de4bc4d227/1\\_\\_situation\\_kurzprotokoll-internet-data.pdf](https://www.bundestag.de/blob/195802/ddd6a33a1d0c9993bb4020de4bc4d227/1__situation_kurzprotokoll-internet-data.pdf), abgerufen am 31.3.2015

**Deutscher Bundestag 18. Wahlperiode (2014a):**

Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Arbeit und Soziales (11. Ausschuss)  
Bundestagsdrucksache 18/2010 (neu) Berlin 2.7.2014  
<http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/020/1802010.pdf>, abgerufen am 2.2.2015

**Deutscher Bundestag 18. Wahlperiode (2015):**

Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Unterausschuss "Bürgerschaftliches Engagement".  
Für neue Zeitkultur im Freiwilligenengagement. Websiteartikel.  
[https://www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse18/a13/buerger\\_eng/kw27\\_pa\\_buerg\\_engagement/380112](https://www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse18/a13/buerger_eng/kw27_pa_buerg_engagement/380112), abgerufen am 26.9.2015

**Deutsche Fußballbund, Vereins-, Informations-, Beratungs- und Schulungssystem [VIBSS] (2015):**

Coaching im Sportverein? Webseite, Stand 25.2.2015  
<http://dfb.vibss.de/mitarbeiterinnen/personalfuehrung/coaching-im-sportverein/coaching-in-der-vereinsarbeit/>, abgerufen am 21.9.2015

**Deutsche Fußballbund, Vereins-, Informations-, Beratungs- und Schulungssystem [VIBSS] (2015a):**

Was ist Coaching? Webseite, Stand 25.2.2015  
<http://dfb.vibss.de/mitarbeiterinnen/personalfuehrung/coaching-im-sportverein/coaching-als-instrument-der-personalentwicklung/>, abgerufen am 21.9.2015

**Deutscher Gewerkschaftsbund [DGB] (2010):**

Rechte und Pflichten im Praktikum - Tipps und Informationen für Studierende, Absolventinnen und Absolventen. 5. Auflage Berlin 2010. [http://www.dgb-jugend.de/neue\\_downloads/data/broschuere\\_rechte\\_und\\_plichten\\_5\\_auflage.pdf](http://www.dgb-jugend.de/neue_downloads/data/broschuere_rechte_und_plichten_5_auflage.pdf), abgerufen am 31.3.2015

**Deutscher Gewerkschaftsbund [DGB] - Abteilung Arbeitsmarktpolitik (2015):**

Zwischenbilanz zum Ausbildungspakt in der Altenpflege (2012 - 2015). in: arbeitsmarkt aktuell Nr. 3 April 2015. Berlin 2015

**Deutscher Hospiz- und Palliativverband (2011):**

Ehrenamt in der Hospizarbeit - Zehn Bausteine zur Erarbeitung eines Leitbildes. Ergebnis aus der DHPV-Arbeitsgruppe Ehrenamt, Stand 26.05.2011, o.O 2011  
[http://www.dhpv.de/tl\\_files/public/Service/Broschueren/Zehn%20Bausteine.pdf](http://www.dhpv.de/tl_files/public/Service/Broschueren/Zehn%20Bausteine.pdf), abgerufen am 25.9.2015

**Deutscher Museumsbund e.V. (Hg.) (2008):**

Bürgerschaftliches Engagement im Museum. Kassel/Berlin 2008.

**Deutscher Olympischer Sportbund (o.J.):**

Projekt „Attraktives Ehrenamt im Sport“  
<http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9779&type=98>, abgerufen am 20.1.2014

**Deutscher Sportbund/Commerzbank (o.J.):**

Texte zum Freiwilligenmanagement, Materialsammlung im Rahmen der Initiative „Danke! Sport braucht Dein Ehrenamt“  
<http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtisport/Freiwilligenmanagement/FwManagement.pdf>, abgerufen am 17.1.14

**Deutscher Olympischer Sportbund – Präsidialausschuss Breitensport / Sportentwicklung (2010):**  
Engagementpolitik im Sport - Beschreibung eines Handlungsfeldes aus der Sicht des DOSB  
Frankfurt am Main und München 2010

**Deutscher Olympischer Sportbund [DOSB] (2015):**

Ehrenamt und freiwilliges Engagement im Sport. überarbeitete Auflage Frankfurt 2015  
[http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/aktuell/Pro\\_Ehrenamt/DOSB-Broschuere-Ehrenamt\\_Engagement\\_2015.pdf](http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/aktuell/Pro_Ehrenamt/DOSB-Broschuere-Ehrenamt_Engagement_2015.pdf), abgerufen am 1.3.2015

**Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V. (2012):**

Der Einsatz von Ehrenamtlichen aus arbeits-, sozialversicherungs- und steuerrechtlicher Sicht. Berlin 2012  
[http://www.der-paritaetische.de/uploads/tx\\_pdforder/broschuere\\_ehrenamt\\_web.pdf](http://www.der-paritaetische.de/uploads/tx_pdforder/broschuere_ehrenamt_web.pdf),  
abgerufen am 2.2.2015

**Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. - Koordinierungsstelle Nationales Forum für Engagement und Partizipation (o.J. verm. 2012):**

Haupt- und Ehrenamt in der Pflege: Freiwilligenmanagement zwischen zivilgesellschaftlichem Mehrwert und gesellschaftspolitischen Herausforderungen“

**Diakonie Michaelshoven (2012):**

Praxishandbuch Ehrenamt. <http://www.gemeinsam-in-oberberg.de/-engagement/>, abgerufen 3.13.2013

**Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche im Rheinland / Evangelischer Verband für Altenarbeit im Rheinland (2005):**

Empfehlungen der Landesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege NRW zum Aufgabenfeld der sozialen Betreuung in Einrichtungen der stationären Altenarbeit. Düsseldorf 2005. [http://www.diakonie-rwl.de/cms/media/pdf/fachverbaende/FV\\_altenarbeit/download/LAGEmpfehlungenSozialeBetreuung.pdf](http://www.diakonie-rwl.de/cms/media/pdf/fachverbaende/FV_altenarbeit/download/LAGEmpfehlungenSozialeBetreuung.pdf),  
abgerufen am 14.5.2015

**Dietz, Berthold / Frevel, Bernhard / Toens, Katrin (2015):**

Sozialpolitik kompakt. 3. Auflage Wiesbaden 2015

**Eichhorn, Anne (2011):** Tätigkeiten im Ehrenamt der Diakonie in Duisburg. Herausgegeben vom Diakonischen Werk Duisburg September 2011

**Eifert, Barbara (2014):**

Haupt- und Ehrenamt in der täglichen Praxis – Was trägt zur guten Zusammenarbeit bei? Was lässt sich wie gestalten? Artikel im Forum Seniorenarbeit NRW, Köln 2014  
<http://forum-seniorenarbeit.de/2014/11/haupt-und-ehrenamt-der-taeglichen-praxis-traegt-zur-guten-zusammenarbeit-bei-laesst-sich-wie-gestalten/>

**Engels, Dietrich / Pfeuffer, Frank (2007):**

Die Einbeziehung von Angehörigen und Freiwilligen in die Pflege und Betreuung in Einrichtungen. Untersuchung des Instituts für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik e.V. im Rahmen des Forschungsprojektes des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend „Möglichkeiten und Grenzen einer selbstständigen Lebensführung in Einrichtungen“; Köln 2007

**Evangelisches Medienhaus GmbH (2005):**

Notwendiger Wandel - Leitungsaufgabe Ehrenamt!  
Herausgegeben im Auftrag der Steuerungsgruppe Prozess Notwendiger Wandel beim Evangelischen Oberkirchenrat, Stuttgart August 2005 [http://www.gemeindeentwicklung-und-gottesdienst.de/fileadmin/mediapool/einrichtungen/E\\_gemeindeentwicklung/Praxisimpuls\\_Ehrenamt\\_Wuertt..pdf](http://www.gemeindeentwicklung-und-gottesdienst.de/fileadmin/mediapool/einrichtungen/E_gemeindeentwicklung/Praxisimpuls_Ehrenamt_Wuertt..pdf),  
abgerufen am 3.12.1013

**Evers, Adalbert (2010):**

Einrichtungen für Engagement öffnen: Was heißt das künftig im Sozial- und Pflegebereich?  
in Stiftung Mitarbeit: Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 10/2010 vom 28.05.2010  
[http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag\\_evers\\_100528.pdf](http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_evers_100528.pdf)  
abgerufen am 11.9.2013

**Fehres, Karin / Blessing-Kapelke, Ute / Tzschoppe, Petra / Hartmann, Stephan (2011):**

Mitgliederentwicklung in Sportvereinen – Bestandserhebungen und demografischer Wandel, Deutscher Olympischer Sportbund, Geschäftsbereich Sportentwicklung (Hrsg.), Frankfurt am Main, Dezember 2011,  
[http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/Breitensport/demographischer\\_wandel/Mitgliederentwicklung\\_demografischer\\_Wandel\\_Bestandserhebung.pdf](http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/Breitensport/demographischer_wandel/Mitgliederentwicklung_demografischer_Wandel_Bestandserhebung.pdf), abgerufen am 31.10.2013

**Feth, Reiner (2012):**

„Wertgeschätzt statt ausgenutzt“ Anerkennungskultur im Ehrenamt und in den Freiwilligendiensten  
in: Liga der Freien Wohlfahrtspflege in Rheinland-Pfalz (2012)  
[http://www.liga-rlp.de/fileadmin/LIGA/Internet/Downloads/Dokumente/Dokumente\\_2012/Dokumentation\\_Fachtag\\_Wertgesch%C3%A4tztstattausgenutzt\\_-\\_Nov\\_2012.pdf](http://www.liga-rlp.de/fileadmin/LIGA/Internet/Downloads/Dokumente/Dokumente_2012/Dokumentation_Fachtag_Wertgesch%C3%A4tztstattausgenutzt_-_Nov_2012.pdf), abgerufen am 21.9.2015

**Florin, Mario (2007):**

Brennpunkt: Freiwilligenarbeit im Museum. Zusammenfassung der Vorträge und der Diskussion auf einer Tagung der Vereinigung der Museologinnen und Museologen Schweiz am 26. März 2007 in Bern.  
<http://www.museologie.ch/fileadmin/pdf/Freiwilligenarbeit.pdf>, abgerufen am 21.9.2015

**Flurschütz, Christina [Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern] (2012):**

Zwischenbericht der Evaluierung – Ausgewählte Ergebnisse zum Programm "Engagement braucht Leadership - Initiativen zur Besetzung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände" der Robert Bosch Stiftung, Nürnberg 2012; [http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Zwischenbericht\\_EbL\\_Website.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Zwischenbericht_EbL_Website.pdf)

**Frankfurter Neue Presse (2013):**

Rekordjahr für Turngemeinde Bornheim, Artikel vom 21.1.2013;  
<http://www.fnp.de/lokales/frankfurt/Rekordjahr-fuer-Turngemeinde-Bornheim;art675,158933>, abgerufen am 10.12.2013

**Freie Wohlfahrtspflege NRW [Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege des Landes NRW] (2014):**

Positionspapier zur Monetarisierung im bürgerschaftlichen Engagement. Münster 19.12.2014.  
[http://www.freiewohlfahrtspflege-nrw.de/cms/media/pdf/lag\\_positionspapier\\_2014\\_12\\_09\\_monetarisierung\\_im\\_buergerschaftlichen\\_engagement\\_01.pdf](http://www.freiewohlfahrtspflege-nrw.de/cms/media/pdf/lag_positionspapier_2014_12_09_monetarisierung_im_buergerschaftlichen_engagement_01.pdf), abgerufen am 11.3.2015

**FreiwilligenZentrum Fürth (2010):**

Freiwilligen-Management – Tipps für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen. Fürth 2010,  
[http://www.iska-nuernberg.de/fzf/FZF\\_Tipps\\_fuer\\_die\\_Zusammenarbeit\\_mit\\_Freiwilligen.pdf](http://www.iska-nuernberg.de/fzf/FZF_Tipps_fuer_die_Zusammenarbeit_mit_Freiwilligen.pdf), abgerufen am 19.6.2015

**Freiwilligenzentrum Hamburg (o.J.):**

101 Möglichkeiten der Anerkennung. Faltblatt Hamburg o.J., [http://www.freiwilligen-zentrum-hamburg.de/download/faltblatt\\_101\\_moeglichkeiten\\_v3fg\\_\\_3\\_.pdf](http://www.freiwilligen-zentrum-hamburg.de/download/faltblatt_101_moeglichkeiten_v3fg__3_.pdf), abgerufen 20.1.14

**Friedrich-Ebert-Stiftung, Akademie Management und Politik (2010):**

Freiwilligen-Engagement professionell gestalten - Engagierte und aktive Freiwillige gewinnen und beteiligen. Bericht über eine Fachtagung am 19.11.2009. Bonn 2010

**Gabler, Hartmut (o.J.)**

Ehrenamt und Hauptamt. Beitrag zum Informationsportal "Schlag nach beim LSV" des Landessportverbandes Baden-Württemberg;  
<http://www.lsvbw.de/cms/iwebs/default.aspx?mmid=974&smid=2994&swid=32>, abgerufen am 10.12.2013

**Gensicke, Thomas / Geiss, Sabine (2010):**

Hauptbericht des Freiwilligen surveys 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement. Durchgeführt von TNS Infratest im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. München 2010.  
[http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3\\_20\\_Freiwilligen-survey-Hauptbericht.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3_20_Freiwilligen-survey-Hauptbericht.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf), abgerufen am 24.6.2015

**George, Wolfgang (2014):**

Ergebnisse der Gießener Studie zu den Sterbebedingungen in der stationären Pflege.  
in: George, Wolfgang (2014a):

**George, Wolfgang [Hrsg.] (2014a):**

Sterben in stationären Pflegeeinrichtungen. Situationsbeschreibung, Zusammenhänge, Empfehlungen  
Gießen 2014

**Giskes, Mira (2014):**

Anerkennung in der Freiwilligenarbeit älterer Menschen, in bildungsforschung Nr. 1 11. Jahrgang (2014)  
<http://bildungsforschung.org/index.php/bildungsforschung/article/view/173>, abgerufen am 22.5.2015

**Gnauck-Stuwe, Manuela (2013):**

Die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG): Welche Beiträge sind zu zahlen und welchen Schutz bietet sie? Artikel auf: [www.verein-aktuell.de](http://www.verein-aktuell.de) vom 10.10.2013  
<http://www.verein-aktuell.de/vereinsrecht-organisation-fuehrung/haftung-versicherung/die-verwaltungs-berufsgenossenschaft-welche-beitraege-sind-zu-zahlen-und-welchen-schutz-bietet-sie>, abgerufen am 1.3.2015

**Gödan, Jürgen Christoph (1999):**

Mustervertrag für ehrenamtlich Tätige in Bibliotheken. Im Auftrag der Rechtskommission des Deutschen Bibliotheksinstituts. in: Bibliotheksdienst 33.Jg (1999) H. 6  
[http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/Kommissionen/Kom\\_Recht/Publikationen\\_Organisation/1999\\_Goedan\\_Mustervertrag\\_ehrenamtlich.pdf](http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/Kommissionen/Kom_Recht/Publikationen_Organisation/1999_Goedan_Mustervertrag_ehrenamtlich.pdf), abgerufen am 2.2.2015

**Gretzschel, Matthias (2012):**

Die Unbezahlbaren: Im Einsatz für Hamburgs Museen, in: Hamburger Abendblatt vom 25.4.2012, <http://www.abendblatt.de/kultur-live/article2257043/Die-Unbezahlbaren-Im-Einsatz-fuer-Hamburgs-Museen.html>, abgerufen am 10.1.14

**Habeck, Sandra (2008):**

Dienst an sich selber. Neues Ehrenamt und die Rolle hauptamtlicher Pädagog/inn/en. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung II/2008  
<http://www.diezeitschrift.de/22008/ehrenamtlichkeit-03.pdf>, abgerufen am 19.8.2015

**Hagen, Kristina (2011):**

Wie viel Betreuung benötigen Lesepaten? - Qualitätsstandards im Ehrenamt  
in: BIS – Das Magazin der Bibliotheken in Sachsen [2011] Nr. 3  
<http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/7496/180-182.pdf>, abgerufen am 14.5.2015

**Hardt, Andreas (2015):**

Sportvereine in Not – es fehlen ehrenamtliche Helfer. in: Hamburger Abendblatt vom 3.7.2015.  
<http://www.abendblatt.de/hamburg/article205440055/Sportvereine-in-Not-es-fehlen-ehrenamtliche-Helfer.html>, abgerufen am 4.8.2015

**Hauke, Petra / Busch, Rolf [Hrsg.] (2005):**

"With a little help from my friends": Freundeskreise und Fördervereine für Bibliotheken  
Handbuch Bad Honnef 2005

**Hecker, Alena (2014):**

Freibetrag für freiwillige Arbeit: Diese Pauschale können Sie für Ihr Ehrenamt ansetzen. Beitrag auf [www.finanztip.de](http://www.finanztip.de) vom 9.5.2014. <http://www.finanztip.de/ehrenamtspauschale/>, abgerufen am 23.6.2015

**Heidtko, Nicolas (2010):** Der moderne Sportverein – Vereine zwischen Tradition und Innovation - Ein Überblick; in: SCIAMUS – Sport und Management 4/2010, [http://www.sport-und-management.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25:ausgabe-nr-4-2010&catid=3](http://www.sport-und-management.de/index.php?option=com_content&view=article&id=25:ausgabe-nr-4-2010&catid=3), abgerufen am 10.12.2013

**Henry, Kristina (o.J.)**

Mediation im Ehrenamt. <http://kristina-henry.de/ehrenamt.htm>, abgerufen am 19.3.2015

**Hessisches Ministerium der Finanzen (2014):**

Wege aus der Verschuldungsfalle. Der Kommunale Schutzschirm in Hessen – Zwischenbilanz zu einem Erfolgsmodell. Wiesbaden, April 2014

**Hochschulbibliothekszenrum des Landes Nordrhein-Westfalen [hbz] (2015):**

Deutsche Bibliotheksstatistik 2014 – Gesamtauswertung Stand 31.7.2015  
[https://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/auswertungen/gesamt/gesamt\\_dt\\_14.pdf](https://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/auswertungen/gesamt/gesamt_dt_14.pdf), abgerufen am 21.9.2015

**Honneth, Axel (1992):**

Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt a.M.1992

**Horch, Heinz-Dieter / Hovemann, Gregor / Schubert, Manfred (2006):**

Bezahlte Mitarbeit im Sportverein. Sportentwicklungsbericht 2005/2006 – Analyse zur Situation des Sports in Deutschland, Köln, September 2006



**Huth, Susanne (2007):**

Engagierte Migrant(inn)en in der deutschen Bürgergesellschaft, in: Dettling / Gerometta (2007) S. 31-39

**Igl, Gerhard / Jachmann, Monika / Eichenhofer, Eberhard (2002):**

Ehrenamt und bürgerliches Engagement im Recht : ein Ratgeber. Opladen 2002

**Institut für Mediation und mediationsorientiertes Coaching (o.J, verm. 2015):**

Ausbildung Sportmediation. Ausschreibung für einen Lehrgang,  
<http://www.seminarzentrum-plankmuehle.de/download/Ausbildung-Sportmediation-2015.pdf>,  
abgerufen am 10.8.2015

**IWW Institut für Wissen in der Wirtschaft GmbH (2007):**

Die hauptamtliche Vereinsführung: Beratungs- und Gestaltungshinweise für die Vereins-Praxis. Würzburg 2007. <http://www.iww.de/vb/archiv/vereinsvorstand-die-hauptamtliche-vereinsfuehrung-beratungs-und-gestaltungshinweise-fuer-die-vereins-praxis-f18290>, abgerufen am 19.9.2015

**Jähnert, Hannes (2012a):**

Anerkennung — vom Lohn für das freiwillige Engagement  
Blog auf <http://hannes-jaehner.de/wordpress/>, veröffentlicht am 21.1.2012  
<http://hannes-jaehner.de/wordpress/2012/01/21/erkennung-vom-lohn-fur-das-freiwillige-engagement/>

**Jähnert, Hannes (2012b):**

Anerkennung und Wertschätzung: Was ist das und was bringt das?  
Blog auf <http://hannes-jaehner.de/wordpress/>, veröffentlicht am 2.12.2012  
<http://hannes-jaehner.de/wordpress/2012/12/02/erkennung-und-wertschätzung-was-ist-das-und-was-bringt-das/>, abgerufen am 18.3.2014

**Jakob, Gisela (2013):**

Bezahltes Engagement – Zu den Hintergründen und Risiken einer Monetarisierung bürgerschaftlichen Engagements in: eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 22/2013 vom 22.11.2013  
[http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag\\_jakob\\_131122.pdf](http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_jakob_131122.pdf), abgerufen am 2.12.2013

**Karakayali, Serhat / Kleist, Olaf (2015):**

EFA-Studie Strukturen und Motive der ehrenamtlichen Flüchtlingsarbeit (EFA) in Deutschland  
1. Forschungsbericht Ergebnisse einer explorativen Umfrage vom November/Dezember 2014  
Eine Studie des Berliner Instituts für empirische Integrations- und Migrationsforschung (BIM),  
Humboldt-Universität zu Berlin 17. April 2015,  
<http://www.fluechtlingshilfe-htk.de/uploads/infos/49.pdf>, abgerufen am 23.9.2015

**Kegel, Thomas (o.J):**

Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen. in: Universität Duisburg-Essen und Centrum für bürgerschaftliches Engagement (CBE) Mülheim an der Ruhr. Lernmodule Bürgerschaftliches Engagement  
[http://www.cbe-mh.de/fileadmin/upload/Ver%C3%B6ffentlichungen/Lernmodule/cbe\\_mat\\_kegel.pdf](http://www.cbe-mh.de/fileadmin/upload/Ver%C3%B6ffentlichungen/Lernmodule/cbe_mat_kegel.pdf),  
abgerufen am 24.3.2014

**Kegel, Thomas (2010):**

Freiwilligenmanagement – Qualifizierung für Freiwillige und beruflich Tätige sowie Lernaufgabe für Organisationen. In BBE-Newsletter 11/2010, Berlin 2010  
[http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2010/11/lernaufgabe\\_freiwilligenmanagement.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2010/11/lernaufgabe_freiwilligenmanagement.pdf),  
abgerufen am 3.12.2013

**Keuchel, Susanne / Graff, Frederik (2011):**

Kulturforschung Niedersachsen, St. Augustin 2011,  
<http://www.landschaftsverband.org/dokumente/kulturforschung-suedniedersachsen-endbericht.pdf>,  
abgerufen am 14.10.2013

**Klenter, Peter (2014):**

„Gute Arbeit“ und „bürgerschaftliches Engagement“ – ein Spannungsfeld. in: BBE-Newsletter 19/2014  
[http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2014/10/NL19\\_Gastbeitrag\\_Klenter.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2014/10/NL19_Gastbeitrag_Klenter.pdf),  
abgerufen am 7.6.2015

**Klie, Thomas / Stemmer, Philipp / Wegner, Martina (2009):**

Untersuchung zur Monetarisierung von Ehrenamt und Bürgerschaftlichem Engagement in Baden-Württemberg. Im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung, Freiburg, November 2009  
<http://www.zze-freiburg.de/assets/pdf/Abschlussbericht-Monetarisierung-100226.pdf>,  
abgerufen am 7.1.2014

**Klie, Thomas (2015):**

Sieben Thesen zur Monetarisierung des freiwilligen Engagements. In: eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft, herausgegeben von der Stiftung Mitarbeit, 04/2015 vom 11.03.2015,  
[http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag\\_klie\\_150311.pdf](http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_klie_150311.pdf),  
abgerufen am 28.4.2015

**Kulzer, Gudrun (2008):**

Ehrenamtliche in Bibliotheken? Ergebnisse einer Umfrage In: Bibliotheksforum Bayern 02 (2008) S. 240-242

**Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (lagfa) Sachsen-Anhalt e.V. (2013):**

Engagiert in Sachsen-Anhalt / Infos für Organisationen / Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen,  
<http://www.sachsen-anhalt.de/index.php?id=22751>, abgerufen 4.9.2013,

**Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (2009):**

Hauptamtlich für's Ehrenamt. Engagiert in Bayern. Informationen aus dem Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Ausgabe 3/09  
<http://www.lbe.bayern.de/imperia/md/content/stmas/lbe/pdf/newsletter09-3.pdf>, abgerufen am 18.8.2015

**Landesportal Ehrenamt Baden-Württemberg (o.J.):**

Anerkennung des Ehrenamtlichen Engagements - Möglichkeiten in Baden-Württemberg  
<http://www.kultusportal-bw.de/Lde/834900>, abgerufen am 3.12.2013

**Leisgang, Wilfried (2013):**

Ergänzen statt ersetzen - Professionelle mit Profil und Bürger mit Engagement. Zum Verhältnis von Freiwilligenarbeit und Sozialer Arbeit. Positionspapier des Landesverbandes Bayern des Deutschen Berufsverbandes für Soziale Arbeit e.V. München 2013

**Maelicke, Bernd [Hrsg.] (2004):**

Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden 2004

**Mindestlohngesetz (2014)**

vom 11. August 2014 (BGBl. I S. 1348). <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/millog/gesamt.pdf>

**Minijobzentrale (2015):**

Übungsleiter- und Ehrenamtspauschale  
[http://www.minijob-zentrale.de/DE/0\\_Home/01\\_mj\\_im\\_gewerblichen\\_bereich/14\\_besonderheiten\\_bestimmter\\_personengruppen/uebungsleiter.html;jsessionid=B7AF684984C8B695998EE3548C36E4B1?nn=124536](http://www.minijob-zentrale.de/DE/0_Home/01_mj_im_gewerblichen_bereich/14_besonderheiten_bestimmter_personengruppen/uebungsleiter.html;jsessionid=B7AF684984C8B695998EE3548C36E4B1?nn=124536), abgerufen am 22.9.2015

**Ministerium für Arbeit und Soziales des Landes Baden-Württemberg - Stabsstelle Bürgerengagement und Freiwilligendienste [Hrsg.] (2010) :**

Geld im Ehrenamt. Das Wissensmagazin aus Baden-Württemberg. Zahlen, Daten, Fakten zum bürgerschaftlichen Engagement. Ausgabe 1/2010. Stuttgart 2010,  
[http://www.ehrenamtsbibliothek.de/literatur/pdf\\_551.pdf](http://www.ehrenamtsbibliothek.de/literatur/pdf_551.pdf), abgerufen am 30.3.2015

**Moeske, Ulrich (2014):**

Bibliotheksrecht. Internetressource im Bibliotheksportal des Deutschen Bibliotheksverbands.  
<http://www.bibliothekportal.de/themen/recht/bibliotheksrecht-allgemein.html>, abgerufen am 10.1.2015

**MTV Elze (2010):**

Vergütungen für Übungsleiter, Trainer, Helfer und Schiedsrichter im MTV Elze  
[http://www.mtv-elze.de/redax/news/574/Verguetungenfueruebungsleiter\\_Trainerusw..pdf](http://www.mtv-elze.de/redax/news/574/Verguetungenfueruebungsleiter_Trainerusw..pdf), abgerufen am 23.6.2015

**Nagel, Siegfried (o.J.):**

Entwicklung von Sportvereinen. Beitrag zum Informationsportal "Schlag nach beim LSV" des Landessportverbandes Baden-Württemberg,  
<http://www.lsvbw.de/cms/iwebs/default.aspx?mmid=974&smid=2994&swid=35>, abgerufen am 10.12.2013

**Olk, Thomas / Gensicke, Thomas (2013):**

Stand und Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in Ostdeutschland

Halle, November 2011, redaktionelle Endfassung 2013

[http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/buergerschaftliches-engagement-ostdeutschland.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/buergerschaftliches-engagement-ostdeutschland.pdf?__blob=publicationFile), abgerufen 16.1.14

**Paritätischer Gesamtverband (2014):**

Ergebnisse der Studie „Engagementpotentiale in der Freien Wohlfahrtspflege – Vorstellungen, Potentiale, Rahmenbedingungen und Strategien“ am Beispiel des Paritätischen. Berlin 2014

[http://www.paritaet-berlin.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Aktuelles/A4\\_studie\\_engagementpotentiale\\_web\\_\\_1\\_.pdf](http://www.paritaet-berlin.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Aktuelles/A4_studie_engagementpotentiale_web__1_.pdf), abgerufen am 25.11.2014

**Perabo, Christa (2012):**

Hessische Freiwilligenagenturen und Anlaufstellen der Engagementförderung - Werkstattbericht, Hrsg.

von der LandesEhrenamtsagentur Hessen, Frankfurt/Main, Dezember 2012, [http://www.gemeinsam-aktiv.de/mm/mm001/LEAH\\_Werkstatt\\_Internet\\_.pdf](http://www.gemeinsam-aktiv.de/mm/mm001/LEAH_Werkstatt_Internet_.pdf), abgerufen am 7.1.14

**Pflegezentrum Bürgerheim Nördlingen (2015):**

Ehrenamtliche Mitarbeit bringt Freude! Wir brauchen Sie! Flyer 2015

<http://www.donkliniken.de/index.php/donkliniken/Bewohner-und-Angehoeerige/Pflegezentrum-Buergerheim-Noerdlingen/Unser-Haus/Erstinformation>, abgerufen am 17.6.2015

**Pini, Claudia (2015):**

Ehrenamt statt Sozialstaat. Kritik der Engagementpolitik. In: Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.)

Aus Politik und Zeitgeschichte 65. Jg. Heft 14–15/2015, 30.3.2015

**Pöhlsen-Wagner, Inga (2004):**

Drei Führungsinstrumente: Mitarbeitergespräche, Rückmeldung für die Führungskräfte und die Team-Card, in: Maelicke 2004

**Pradel, Joachim (1993):**

Spannungsfelder zwischen Haupt- und Ehrenamtlichkeit In: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Heft 3/1993, <http://www.jochen-pradel.de/downloads/01txprspannungsfelder1993.pdf>, abgerufen am 14.1.2014.

**Prantl, Heribert (2010):**

Ehrenamt und Zivilcourage: Doch, es gibt das Positive. in: Süddeutsche Zeitung vom 17.05.2010

<http://www.sueddeutsche.de/leben/2.220/ehrenamt-und-zivilcourage-doch-es-gibt-das-positive-1.452976>, abgerufen am 17.8.2015

**Priller, E. / Alscher, M. / Droß, P. J. / Paul, F./Poldrack, C. J. / Schmeißer, C. / Waitkus, N. (2012):**

Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Discussion Paper SP IV 2012 - 402, Berlin: WZB, [www.wzb.eu/org2011](http://www.wzb.eu/org2011).

**Priller, Eckhard / Alscher, Mareike / Droß, Patrick / Schmeißer, Claudia (2014):**

Vereine unter Veränderungsdruck in: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (2014)

**Rauschenbach, Thomas: (1991):**

Gibt es ein "neues Ehrenamt"? : zum Stellenwert des Ehrenamtes in einem modernen System sozialer Dienste. In: Sozialpädagogik 33 (1991), 1, pp. 2-10.

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-39053>, abgerufen am 19.8.2015

**Reifenhäuser, Carola / Reifenhäuser Oliver [Hrsg.] (2013):**

Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel 2013

**Reisser, Michael (2008):**

»Bibliothek 2007« und die Folgen / Überlegungen zu einer bibliothekspolitischen Neupositionierung in der Ehrenamtsdiskussion, in: BUB – Forum Bibliothek und Information Heft 2 / 2008,

[http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-](http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_02_2008.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks)

[BuB\\_02\\_2008.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks](http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_02_2008.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks), abgerufen am 18.6.2015

**Rhode, Regina (2009):**

Supervision und Ehrenamt– Welche Rahmenbedingungen, Fort- und Weiterbildung brauchen Ehrenamtliche für ihre Arbeit und was kann die Supervision dazu beitragen?

Masterthesis Evangelische Hochschule Freiburg - Masterstudiengang Supervision. Freiburg 2009

[http://www.arhode.de/regina/files/Masterthesis\\_ReginaRhode.pdf](http://www.arhode.de/regina/files/Masterthesis_ReginaRhode.pdf), abgerufen am 2.12.2013

**Röbke, Thomas (2009):**

Ehrenamt: Gefahr fürs Hauptamt? in: Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (2009)

**Röbke, Thomas (2012):**

Bürgerschaftliches Engagement und sozialstaatliche Daseinsvorsorge – Bemerkungen zu einer verwickelten Beziehung. In: Friedrich-Ebert-Stiftung, betrifft: bürgergesellschaft 38. Berlin März 2012  
<http://www.fes.de/buergergesellschaft/documents/BB-38DaseinsvorsorgeInternet.pdf>, abgerufen am 2.1.2015

**Röbke, Thomas (2013):**

Bürgerschaftliches Engagement Älterer für die Kultur – Vielfalt der Formen und Anforderungen. Vortrag auf der Veranstaltung "Ehrensache – Fachtagung zum Engagement Älterer für Kunst und Kultur" am 19.09.2013 in Leverkusen  
[http://ibk-kubia.de/IBK-Dateien/PDFs/Ehrensache/Vortrag\\_Roebke.pdf](http://ibk-kubia.de/IBK-Dateien/PDFs/Ehrensache/Vortrag_Roebke.pdf), abgerufen am 1.12.2014

**Röbke, Thomas (2014):**

Engagement braucht Leadership. Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe. Im Auftrag der Robert Bosch Stiftung. Stuttgart 2014  
[http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Engagement\\_braucht\\_Leadership.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Engagement_braucht_Leadership.pdf), abgerufen am 17.5.2015

**Rosenkranz, Doris (2010):**

Professionalitätsentwicklung im Freiwilligenmanagement Sozialer Arbeit – Der Beitrag der Hochschulen. in: Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 3/2010 vom 19.02.2010  
[http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag\\_rosenkranz\\_100219.pdf](http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_rosenkranz_100219.pdf), abgerufen am 3.3.2015

**Rosenkranz, Doris (2011):**

Freiwilligenmanagement als strategische Aufgabe des Welfare Mix  
Bayerische Sozialnachrichten 3/2011 München 2011

**Rosenkranz, Doris / Weber, Angelika [Hrsg.] (2012):**

Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. 2., aktualisierte Auflage, Weinheim und Basel 2012

**Roß, Paul-Stefan /Tries, Hilli (2010):**

Die Kernfrage des freiwilligen Engagements ist die Gewinnung der Hauptberuflichen in Stiftung Mitarbeit: Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 10/2010 vom 28.05.2010  
[http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag\\_ross\\_tries\\_100528.pdf](http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_ross_tries_100528.pdf)  
abgerufen am 11.9.2013

**Russau, Julia (2012):**

Typisch Ehrenamt? Oder: Brauchen Hauptamtliche auch Anerkennung?  
Blogbeitrag auf [www.erkennung-sozial.de](http://www.erkennung-sozial.de) Februar 2012  
<http://www.erkennung-sozial.de/2012/02/typisch-ehrenamt-oder-brauchen-hauptamtliche-auch-erkennung/>

**Sachsen-Anhalt (Web, o.J.):**

Engagiert in Sachsen-Anhalt / Infos für Organisationen / Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen,  
<http://www.sachsen-anhalt.de/index.php?id=22751>, abgerufen am 4.9.2013.

**Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke (1999):**

Methoden der empirischen Sozialforschung. München 1999

**Schöffmann, Dieter (2001):**

Neue Wege – Ehrenamtliche gewinnen und integrieren, Stuttgart 2001.

**Schubert, Manfred / Horch, Heinz-Dieter / Hovemann, Gregor (2006):**

Ehrenamtliches Engagement in Sportvereinen. Sportentwicklungsbericht 2005/2006 - Analyse zur Situation des Sports in Deutschland. Deutscher Olympischer Sportbund / Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Köln 2006. <https://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/Siegel-Ehrenamtbuenger-Engagement.pdf>, abgerufen am 21.9.2015

**Schulz, Florian / Grunow, Daniela (2007):**

Tagebuch versus Zeitschätzung. Ein Vergleich zweier unterschiedlicher Methoden zur Messung der Zeitverwendung für Hausarbeit, in: Zeitschrift für Familienforschung, 19. Jahrg., 2007, Heft 1, Leverkusen 2007, <http://www.budrich-journals.de/index.php/zff/article/view/1265/953>, abgerufen am 8.5.2015

**Schumacher, Jürgen; Stiehr, Karin (1996):**

Ältere Menschen im sozialen Ehrenamt, Exemplarische Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen, Endbericht eines flankierenden Projekts im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Bundesmodellprogramms "Seniorenbüros", Band 116 der Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Stuttgart, Berlin, Köln 1996

**Schumm-Garling, Ursula (2012):**

Prekäre Beschäftigung von Hochqualifizierten - Das Beispiel der Kulturberufe. In: Gegenblende. Das gewerkschaftliche Debattenmagazin, 12. September 2012  
<http://www.gegenblende.de/++co++7d6d110a-fc1f-11e1-ad9f-52540066f352>, abgerufen am 31.3.2015

**Sichler, Ralph (2010):**

Anerkennung im Kontext von Arbeit und Beruf. In: Journal für Psychologie Jg. 18 (2010), Ausgabe 2  
<http://journal-fuer-psychologie.de/index.php/jfp/article/view/71/197>, abgerufen am 26.5.2015

**Sommer-Loeffen, Karen (o.J.):**

Freiwilligenmanagement. Seite auf der Website der Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe,  
[http://www.diakonie-rwl.de/index.php/mID/10.1.1/lan/de/xtra/7c9f40a67738e273ce41c82256d115dc/msg/bebd9f737203be6ddb1667ef03e9331a/itt/Freiwilligenmanagement\\_/](http://www.diakonie-rwl.de/index.php/mID/10.1.1/lan/de/xtra/7c9f40a67738e273ce41c82256d115dc/msg/bebd9f737203be6ddb1667ef03e9331a/itt/Freiwilligenmanagement_/), abgerufen am 19.6.2015

**Sommer-Loeffen, Karen (2012):**

Plädoyer für eine Kultur der Wertschätzung „Nur wer selber Anerkennung empfängt, kann Anerkennung weitergeben“. Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e.V., Düsseldorf, den 21.6.2012  
[http://www.diakonie-rwl.de/cms/media//pdf/ehrenamt/2012/aufruf\\_stellungnahme.pdf](http://www.diakonie-rwl.de/cms/media//pdf/ehrenamt/2012/aufruf_stellungnahme.pdf), abgerufen am 2.3.2014

**Sozialgesetzbuch Viertes Buch (1976):**

Gemeinsame Vorschriften für die Sozialversicherung (Artikel I des Gesetzes vom 23. Dezember 1976, BGBl. I S. 3845) [http://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_4/index.html#BJNR138450976BJNE022104119](http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_4/index.html#BJNR138450976BJNE022104119) abgerufen am 5.8.2015

**Speck, Karsten / Backhaus-Maul, Holger u.a. (2012):**

Freiwilligenagenturen in Deutschland, Potentiale und Herausforderungen einer vielversprechenden intermediären Organisation, Wiesbaden, 2012

**Sportverein 2020 (2015):**

Moderne Konzepte zur Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter im Sportverein. Leitfaden Stand Juni 2015,  
[http://www.sportverein2020.de/wp-content/uploads/2014/10/Ehrenamt-allgemein\\_RZ.pdf](http://www.sportverein2020.de/wp-content/uploads/2014/10/Ehrenamt-allgemein_RZ.pdf), abgerufen am 5.8.2015

**Srikiow, Lisa (2011):**

Die Stützen der Gesellschaft, in: Die Zeit vom 28. Juli 2011,  
<http://www.zeit.de/2011/31/C-Ehrenamt/komplettansicht>, abgerufen am 20.8.2015

**Stäbler, Wolfgang (2003):**

Ehrenamtliche Arbeit im Museum – ein unentbehrlicher Bestandteil des kulturellen Lebens  
in: Wagner / Witt [Hrsg.] 2003

**Statistisches Bundesamt (Destatis) / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) [Hrsg.] (2013):**

Datenreport 2013 - Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland.  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2013.pdf?__blob=publicationFile), abgerufen am 20.9.2015

**Statistisches Bundesamt (2015):**

Pflegestatistik 2013 - Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung, Deutschlandergebnisse, Wiesbaden 2015 [http://www.bagso.de/fileadmin/Aktuell/News/2015/PflegeDeutschlandergebnisse\\_2013.pdf](http://www.bagso.de/fileadmin/Aktuell/News/2015/PflegeDeutschlandergebnisse_2013.pdf), abgerufen am 21.9.2015

**Stiftung Lesen - Institut für Lese- und Medienforschung (2014):**

Ehrenamtliches Engagement in der Leseförderung - Rolle, Qualifikation und Motivation. Mainz 2014, <https://www.stiftunglesen.de/download.php?type=documentpdf&id=1201>, abgerufen am 18.6.2015

**Teuber, Stephan (2012):**

Hauptamt verdrängt ehrenamtliches Engagement. Blog der Loquenz Unternehmensberatung GmbH <http://www.loquenz.de/blog-2012-04-24-hauptamt-verdraengt-ehrenamtliches-engagement.htm>, abgerufen am 3.12.2013

**TNS Infratest Sozialforschung (2009):**

Freiwilligensurvey 2009: Ehrenamt, Freiwilligenarbeit, Bürgerschaftliches Engagement. Fragebogen für Hauptstudie 2009

**TSV 1848 Eningen u.A. e.V (2015):**

Die Turnabteilung sucht Übungsleiter/Innen. <http://www.tsv-eningen.de/turnen/gesucht.htm>, abgerufen am 23.6.2015

**TV 06 Thalmässing (2012):**

Stundenabrechnung für Übungsleiter <http://www.tv-thalmaessing.de/admin/Uebungsleiterabrechnun-1.PDF>, abgerufen am 23.6.2015

**Vorstand des Verbandes Deutscher Kunsthistoriker e.V. (2015):**

Stellungnahme des Verbandes Deutscher Kunsthistoriker e.V. zu unbezahlter Arbeit. [http://www.kunsthistoriker.org/unbezahlte\\_arbeit.html](http://www.kunsthistoriker.org/unbezahlte_arbeit.html), abgerufen am 22.9.2015

**Wälde, Jürgen**

Das Spannungsfeld zwischen Hauptamt und Ehrenamt in der Hospizarbeit. Lichtenfels, 17.11.2009 [http://www.bayerische-stiftung-hospiz.de/pdf/Vortrag\\_Walde.pdf](http://www.bayerische-stiftung-hospiz.de/pdf/Vortrag_Walde.pdf), abgerufen am 3.12.2013

**Wagner, Bernd (2000):**

Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kulturarbeit in: Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 89 II/2000

**Wagner, Bernd / Witt, Kirsten (Hrsg.) (2003):**

Engagiert für Kultur: Beispiele ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich. Bonn 2003, <http://www.kupoge.de/ifk/ehrenamt/>, abgerufen am 10.12.2013

**Wagner, Stephan F. (2014):**

Die Rolle des Ehrenamts im Sozialraum. Input auf dem paritätischen Pflegekongress am 16.10.2014 in Berlin im Workshop 3. Berlin 2014 <http://ehrenamt.blogspot.de/> - Eintrag vom 18.10.14, abgerufen am 1.11.2014

**Weber, Friedrich (2009):**

Ehrenamt braucht Anerkennung. Vortrag von Landesbischof Prof. Dr. Friedrich Weber anlässlich der Verleihung des „Löwen des Lionsclubs Goslar-Bad Harzburg“ am 12. September 2009, [http://www.landeskirche-braunschweig.de/uploads/tx\\_middownload/Ehrenamt\\_braucht\\_Anerkennung.pdf](http://www.landeskirche-braunschweig.de/uploads/tx_middownload/Ehrenamt_braucht_Anerkennung.pdf), abgerufen am 24.7.15

**Wegner, Martina (2012):**

Wie freiwillig ist bezahltes Ehrenamt? Beitrag auf dem Ehrenamtskongress Nürnberg, 7. Juli 2012, [http://ehrenamtskongress.de/fileadmin/user\\_upload/documents/Foren/Ehrenamtskongress\\_Forum\\_Wie\\_freiwillig\\_ist\\_bezahltes\\_Ehrenamt.pdf](http://ehrenamtskongress.de/fileadmin/user_upload/documents/Foren/Ehrenamtskongress_Forum_Wie_freiwillig_ist_bezahltes_Ehrenamt.pdf), abgerufen am 16.6.2015

**Wimbauer, Christine (2004):**

Umverteilung oder Anerkennung? Und wenn: Wovon und durch wen? Theoretische Überlegungen zur aktuellen Debatte um Anerkennung oder Umverteilung. Arbeitspapier 1 zum DFG-Projekt „Liebe“, (Erwerbs-)Arbeit, Anerkennung – Entgelt und Pluralisierung intersubjektiver Anerkennungschancen in Paarbeziehungen?“ New Haven 2004. [https://www.wzb.eu/sites/default/files/+wzb/bal/laa/liebe-arbeit-merk\\_ap1\\_merk-umv.pdf](https://www.wzb.eu/sites/default/files/+wzb/bal/laa/liebe-arbeit-merk_ap1_merk-umv.pdf), abgerufen am 26.9.2015

**Witt, Jessica (2012):**

Ehrenamt in Bibliotheken – Was sagen eigentlich die Ehrenamtlichen dazu? HAW Abstracts in Information Science and Services – vol. 2 (2012), no. 2, art. 15; page 141–148 [http://www.haw-hamburg.de/fileadmin/user\\_upload/DMI-I/Forschung/haiss\\_2/2012Witt.pdf](http://www.haw-hamburg.de/fileadmin/user_upload/DMI-I/Forschung/haiss_2/2012Witt.pdf), abgerufen am 10.12.2013

**Witte, Katharina (2010):**

Konflikte sind keine einfachen Freunde –aber man sollte sie sich nicht zu Feinden machen  
in Stiftung Mitarbeit: Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 10/2010 vom 28.05.2010  
[http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag\\_witte\\_ob\\_100528\\_d.pdf](http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_witte_ob_100528_d.pdf)  
abgerufen am 11.9.2013

**Wulzinger, Michael (2013):**

Vereine - Sterben auf Raten. in: Der Spiegel Nr. 1/2013

**Zeddies, Ruth (2011):**

Bürgerschaftliches Engagement in Bibliotheken Ein Handbuch für das Ehrenamts-Management. Herausgeber: Deutscher Bibliotheksverband e.V. (dbv) o.O. 2011  
[http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/DBV/themen/ehrenamt/B%C3%BCrgerschaftliches\\_Engagment\\_in\\_Bibliotheken\\_Handbuch\\_2011.pdf](http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/themen/ehrenamt/B%C3%BCrgerschaftliches_Engagment_in_Bibliotheken_Handbuch_2011.pdf), abgerufen am 19.6.2015

**Zentrum Seelsorge und Beratung der ev. Kirche in Hessen und Nassau (2007):**

Seelsorge-Ausbildung von Ehrenamtlichen SAVE, Friedberg 2007  
[http://zsb.ekhn.org/data/8/Juni\\_07\\_SAVe\\_304nd\\_s64-66.pdf](http://zsb.ekhn.org/data/8/Juni_07_SAVe_304nd_s64-66.pdf), abgerufen am 8.9.2015

**Zimmer, Annette / Freise, Matthias (2007):**

Personalmanagement in Nonprofit - Organisationen, in: KVI im Dialog. Das Magazin der Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen, Heft 2 (August), S. 44-48 (Teil 1) und KVI im Dialog, Heft 3 (November), S. 48-52 (Teil 2)

Dieses PDF ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;  
es wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

**Herausgeber:**

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11018 Berlin  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)



INBAS-Sozialforschung GmbH  
Dr. Jürgen Schumacher  
Nonnenpfad 14, 60599 Frankfurt am Main  
Tel.: 069-6809890-11, Fax: 069-6809890-19  
[js@inbas-sozialforschung.de](mailto:js@inbas-sozialforschung.de)  
[www.inbas-sozialforschung.de](http://www.inbas-sozialforschung.de)



Für weitere Fragen nutzen Sie unser  
Servicetelefon: 030 20179130  
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr  
Fax: 030 18555-4400  
E-Mail: [info@bmfsfj-service.bund.de](mailto:info@bmfsfj-service.bund.de)

Einheitliche Behördennummer: 115\*  
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: [115@gebaerdentelefon.d115.de](mailto:115@gebaerdentelefon.d115.de)

**Stand:** Dezember 2015, 1. Auflage

**Gestaltung:** [www.avitamin.de](http://www.avitamin.de)

\* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung. Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen u. a. Weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.115.de](http://www.115.de).