Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen als Gestaltungsaufgabe

Ein Leitfaden für die Praxis

Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen als Gestaltungsaufgabe

Ein Leitfaden für die Praxis

Auf Grundlage der Ergebnisse der Studie „Kooperation von Haupt - und Ehrenamtlichen in Pflege, Sport und Kultur“

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Engagierte,

wir können uns alle glücklich schätzen: seit Jahren nehmen zivilgesellschaftliches Engagement in unserer Gesellschaft und die Zahl der Engagierten zu. Gerade in der heutigen Zeit großer Umbrüche ist dieses Engagement ein wichtiger Faktor für den Zusammenhalt, die Friedfertigkeit und die Freiheit der Menschen in Deutschland. Ein wichtiges Handlungsfeld ist hierbei die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen, denn Engagement ist überwiegend organisationsgebunden und damit auf eine konstruktive Zusammenarbeit beider aktiv beteiligten Akteure angewiesen.

Deshalb hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend die Studie „Kooperation von Haupt- und ehrenamtlichen in Pflege, Sport und Kultur“, die von 2012 bis 2015 erstellt wurde, in Auftrag gegeben. Dabei handelt es sich um eine Pilotstudie, die erste repräsentative Daten in Deutschland für drei große Felder des freiwilligen Engagements vorlegt: Pflege, Sport und Kultur, wobei der Fokus auf stationären Altenpflegeeinrichtungen, größeren Mehrsparten-Sportvereine sowie Museen und Bibliotheken liegt.

Als „Engagementministerium“ haben wir die Aufgabe nachhaltige Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement zu schaffen und Nachhaltigkeit zu verstetigen. So sind die Stärkung der Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement und der Ausbau der Wertschätzungs- und Anerkennungskultur des Engagements zentrale Anliegen unserer Engagementförderung. Der hier veröffentlichte Handlungsleitfaden, welcher im Rahmen der von der INBAS-Sozialforschung GmbH erstellten, Studie entstanden ist möge in diesem Sinne der Fachwelt dienen. So sollen möglichst viele Organisationen der Zivilgesellschaft diese zusätzlichen Impulse und Handlungsvorschläge für eine bessere Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in ihre Arbeit aufnehmen und davon profitieren können.

Ich nehme dies gerne zum Anlass, mich bei Herrn Dr. Jürgen Schumacher als wissenschaftlichem Leiter der Studie, Herrn Professor Dr. Frank Faulbaum als Autor der Repräsentativbefragung und den Mitgliedern des Projektbeirats herzlich zu bedanken, ebenso bei allen Haupt- und Ehrenamtlichen, die in den Interviews zum Gelingen des Projekts beigetragen haben.

Ich wünsche den Texten eine weite Verbreitung und eine gute Resonanz bei den Haupt- und Ehrenamtlichen im alltäglichen Praxistest!

Ihr
Dr. Heiko Geue
Leiter der Zentralabteilung, Engagementpolitik
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Vorwort des Verfassers

In vielen Leitfäden und Handbüchern zum Freiwilligenmanagement wird einerseits betont, wie wichtig es ist, die Hauptamtlichen für eine Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen zu gewinnen. Konkrete Hinweise, wie dies zu bewerkstelligen ist, gibt es vergleichsweise wenige. Der vorliegende Leitfaden soll zur Schließung dieser Lücke beizutragen.

Dabei ist Praxistauglichkeit der oberste Anspruch. Der Leitfaden ist kurz gefasst, weil die alltäglichen Arbeitsanforderungen oft keine Zeit zur Lektüre dickleibiger Werke lassen. Er bietet aber durch Verweise auf den wissenschaftlichen Bericht zu der Studie, die dem Leitfaden zugrundelegt, die Möglichkeit, zu einzelnen interessierenden Punkten weiter in die Tiefe zu gehen.

Die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen kann ganz unterschiedliche Formen annehmen, sie ist nicht nur unmittelbares Hand-in-Hand-Arbeiten. In dieser Tatsache liegen vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten.

Deswegen ist der Leitfaden kein Rezeptbuch, sondern schildert Situationen aus der Praxis und unterschiedliche Handlungsoptionen zu diesen. Er zielt darauf, dass Leserinnen und Leser ihre Arbeitssituation und ihre Gestaltungsanforderungen in der einen oder anderen der geschilderten Konstellationen wiederfinden und die Hinweise des Leitfadens nutzen können.

Zum Zeitpunkt der Konzeption dieses Leitfadens konnte man noch nicht ahnen, welche Aktualität und welch hohen Stellenwert das Thema „Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen“ in Zusammenhang mit den Anforderungen der Flüchtlingshilfe erlangen würde.

Bei aller Unterschiedlichkeit der Aufgaben in der Flüchtlingshilfe im Vergleich zu den hier thematisierten Engagementfeldern sind gemeinsame Grundlinien an vielen Stellen zu erkennen. Der Hoffnung, dass seine Empfehlungen auch hier nützlich sein können, sei deswegen Ausdruck gegeben.

Frankfurt am Main im Dezember 2015
Jürgen Schumacher
INBAS-Sozialforschung GmbH

Inhalt

Vorwort Dr. Heiko Geue 5

Vorwort des Verfassers 6

1. Einleitung 9

2. Ziel und Perspektive des Handlungsleitfadens – um was geht es? 11

3. Haltungen von Hauptamtlichen zu ehrenamtlicher Mitarbeit 14
   3.1 Ehrenamt und Arbeitsplätze 15
   3.2 Belastung und Entlastung von Hauptamtlichen 17
   3.3 Soziale Kontrolle am Arbeitsplatz 18
   3.4 Verlässlichkeit und Planbarkeit der ehrenamtlichen Arbeit 20
   3.5 Qualitätssicherung bei ehrenamtlicher Mitarbeit 22
   3.6 Verlust von „schönen Seiten“ im hauptamtlichen Tätigkeitsspektrum 23

4. Stolpersteine in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen erkennen 26

5. Organisationsmodelle für die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen 28
   5.1 Unterschiedliche Tätigkeiten von Haupt- und Ehrenamtlichen 29
   5.2 Unterschiedliche Zeiten für Haupt- und Ehrenamtliche 30
   5.3 Räumliche Abgrenzung von ehrenamtlichen Teams 31

6. Partizipationsmodelle für Ehrenamtliche in Einrichtungen 33

7. Qualifizierung 37

8. Bearbeitung von Problemen und Konflikten 39

9. Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Sportvereinen 42

10. Resümee 48

11. Quellen 49

1. Einleitung

Thema des vorliegenden Leitfadens ist die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Es gibt viele Aspekte, die zu beachten sind, um eine Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen so zu entwickeln, dass sie positiv für beide Seiten ist, also eine Win-win-Situation erreicht wird.

Empirische Basis des Handlungsleitfadens

Diese Aspekte umfassend zu identifizieren war Gegenstand der Studie „Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Pflege, Sport und Kultur", die von 2012 bis 2015 im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) von INBAS-Sozialforschung durchgeführt wurde.[1] Aus den Ergebnissen dieser Studie die wichtigsten Schlussfolgerungen für die Praxis zusammenzufassen ist das Ziel des Handlungsleitfadens.

Konzentration auf ausgewählte Teilbereiche in Pflege, Sport und Kultur

In den drei einbezogenen Engagementfeldern wurden für die empirischen Untersuchungen Teilbereiche ausgewählt. Dies sind in der Pflege stationäre Altenpflegeeinrichtungen, in der Kultur Museen und Bibliotheken sowie im Sport große Mehrspartenvereine.

Win-win-Situationen schaffen

Wie eine solche Win-win-Situation schließlich aussieht, hängt von vielerlei Bedingungen und insbesondere von den spezifischen Zielsetzungen derer ab, die die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen konzipieren und gestalten[2]. Daran, *dass* sich solche Win-win-Situationen in den allermeisten Fällen schaffen lassen, kann angesichts der vorliegenden Ergebnisse kaum Zweifel bestehen.

Beispiele guter Praxis als Ansporn

In den folgenden Kapiteln werden Beispiele dafür angeführt, wie gut die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in vielen Fällen bereits funktioniert. Gerade diese positiven Beispiele können ein Ansporn sein, weitere Modelle konstruktiver Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen zu konzipieren und praktisch umzusetzen.

---

1 Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse der Studie ist Gegenstand des Endberichts, auf den interessierte Leserinnen und Leser hiermit verwiesen seien (vgl. Schumacher 2015).

2 Vgl. Schumacher 2015 S. 28f.

Aus Fehlentwicklungen lernen

Im Handlungsleitfaden wird aber auch auf Schwierigkeiten und mögliche Fehlentwicklungen, auf Barrieren, Klippen und Stolpersteine hingewiesen, denn diese sind besonders gut geeignet, um aus ihnen Lehren für eine konstruktive Praxis zu ziehen.

„Ehrenamt“ und „freiwilliges Engagement“ als Synonyme

Im Text werden zwei Begriffe, nämlich „Ehrenamt“ und „freiwilliges Engagement“, für ein und dieselbe Sache verwendet. Dies geschieht mit Bedacht, weil sich die Leserinnen und Leser auch in den Begriffen wiederfinden sollen. Es ist bekannt, dass die einen „Ehrenamt“ und die anderen „Freiwilligenarbeit“ als Bezeichnung für die eigene Tätigkeit – oder die Tätigkeit derer, mit denen sie als Hauptamtliche zusammenarbeiten – vorziehen[3].

Adressatinnen und Adressaten des Leitfadens

Der Leitfaden wendet sich an alle, die mit der Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen befasst sind oder sich dafür interessieren, insbesondere:

- alle, die in einem weiteren Sinne zum Freiwilligenmanagement einer Organisation gehören;
- alle, die Ehrenamtliche anleiten und deren Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen planen und organisieren, gleichwohl, ob sie selbst haupt- oder ehrenamtlich tätig sind;
- die Leitungen der Organisationen, in denen Haupt- und Ehrenamtliche zusammenarbeiten;
- Akteure aus Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung, die mit Fragen ehrenamtlicher Mitarbeit in Gemeinwesen befasst sind;
- Verantwortliche in Vereinen, die mit einer nachhaltigen Sicherung und Weiterentwicklung der tragenden ehrenamtlichen Strukturen befasst sind, sowie schließlich
- Haupt- oder Ehrenamtliche, die im Alltag zusammenarbeiten und sich fragen, ob und wie vorhandene Formen der Zusammenarbeit verbessert werden könnten.

3 Nach den Ergebnissen des Dritten Freiwilligensurvey war im Jahre 2009 „Freiwilligenarbeit“ mit 42 % der gebräuchlichste Begriff für die eigene Tätigkeit, allerdings relativ dicht gefolgt von „Ehrenamt“ mit 35 % der Befragten (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010, S. 112)

2.
Ziel und Perspektive des Handlungsleitfadens – um was geht es?

Der Leitfaden hat das Ziel, Modelle vorzustellen und konkrete Verfahrensweisen vorzuschlagen, wie Kooperationen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen neu gestaltet oder bestehende Kooperationen optimiert werden können.

Grundlegende Unterschiede in Einrichtungen und Vereinen
Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen gibt es in vielen verschiedenen Formen und Konstellationen. Von grundlegender Bedeutung ist aber die Unterscheidung der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Einrichtungen einerseits und Vereinen andererseits. Erstere sind Kontexte, in denen das Hauptamt dominiert und das Ehrenamt hinzukommt, in Letzteren ist es umgekehrt.[4]

Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Einrichtungen
Die Arbeitsstrukturen von Einrichtungen sind in aller Regel sehr stark durch hauptamtliche Arbeit geprägt. Dies gilt auch dann, wenn diese Einrichtungen auf ehrenamtliche Wurzeln in der Vergangenheit zurückblicken oder auch heute noch als eingetragener Verein organisiert sind. Ehrenamtliches Engagement kommt ergänzend und bereichernd hinzu, verursacht bei den Hauptamtlichen aber möglicherweise auch Irritationen und Belastungen.

Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Vereinen
Der traditionelle gemeinnützige Verein wird ausschließlich oder weitaus überwiegend ehrenamtlich betrieben. Hauptamtliche Arbeit kommt hinzu, wenn das ehrenamtliche Engagement nicht mehr ausreicht, um die Anforderungen zu bewältigen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn der Verein erfolgreich ist und wächst. Hauptamtliche Arbeit im Verein kann so gestaltet werden, dass sie die ehrenamtliche Basis unterstützt und stärkt. Sie kann aber auch in einer Form eingeführt werden, die die ehrenamtliche Basis gefährdet.

Öffnung von Einrichtungen für ehrenamtliches Engagement im Fokus
Im Fokus der Studie steht die Öffnung von *Einrichtungen* für ehrenamtliches Engagement. Diese Perspektive nimmt auch in diesem Leitfaden den größeren Raum ein. Auf die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in *Sportvereinen* wird am Ende des Leitfadens in einem eigenständigen Kapitel eingegangen.

4 Vgl. Schumacher 2015, S. 18ff.

Ängste und Vorbehalte abbauen
In Einrichtungen ist es ein zentraler Punkt, Vorbehalte und Ängste von Hauptamtlichen gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit zu erkennen, abzubauen und/oder in der Gestaltung der Kooperationsbeziehungen zu berücksichtigen. Diese Vorbehalte wurden in der Studie erstmals umfassend und repräsentativ erhoben.[5]

Lücke in der Ratgeberliteratur schließen
Damit soll ein Beitrag zur Schließung einer bemerkenswerten „Lücke" in der vorhandenen Literatur geleistet werden.

- Die Literatur zum Freiwilligenmanagement konzentriert sich weitgehend auf die Freiwilligen.
- Die Literatur zu Personalmanagement und Organisationsentwicklung behandelt das Thema ehrenamtliche Mitarbeit allenfalls am Rande.

Die genauen Bedingungen einer konstruktiven Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen bleiben aus beiden Perspektiven somit weitgehend außen vor.

Orientierung an Umbruchsituationen
Es erleichtert die Darstellung, wenn man sich bestimmte Situationen vorstellt, in denen diese Modelle und Verfahrensweisen zum Einsatz kommen sollen. In diesem Leitfaden sind diese Situationen

- Neueinführung ehrenamtlicher Mitarbeit in einer Einrichtung insgesamt oder in einer Abteilung dieser Einrichtung oder
- Neuorganisation der bereits praktizierten Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in einer Einrichtung oder einem Verein.

Gemeinsam ist diesen Situationen, dass alle verfügbaren oder bereits praktizierten Kooperationsmodelle auf den Prüfstand kommen und auf ihre Eignung für die spezielle Situation der Einrichtung oder des Vereins und ihre Kompatibilität mit den Zielsetzungen begutachtet werden sollten.

Kontinuierliche Weiterentwicklung in der Alltagspraxis
Die Empfehlungen des Leitfadens eignen sich ebenso für die schrittweise und kontinuierliche Weiterentwicklung der Kooperationsformen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Auf diese kann ohnehin nicht verzichtet werden: Die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen ist ständigen Veränderungen ausgesetzt, die Reaktionen erfordern. Als ein Faktor sei hier beispielhaft die personelle Fluktuation auf beiden Seiten genannt, die immer wieder die Einbindung neuer Personen in die Kooperationsstrukturen erforderlich macht.

Pragmatische und praxisorientierte Perspektive
Das Hauptaugenmerk richtet sich auf Kooperationsmodelle, die sich relativ schnell und mit relativ geringem Aufwand realisieren lassen. Es gilt, geeignete Ansatzpunkte für solche Lösungen zu finden und zu nutzen und dies auch dann zu tun, wenn noch nicht in allen Bereichen die aus fachlicher Sicht idealen Ausgangsbedingungen geschaffen sind.[6]

---

5 Vgl. Schumacher 2015 S. 184 ff.
6 Vgl. Schumacher 2015 S. 29 f.

Empfehlungen:

- Die pragmatische Perspektive des Leitfadens ist auch für die praktische Umsetzung in Einrichtungen und Vereinen eine gute Grundlage. Dies bedeutet, kurzfristig Kooperationsmodelle umzusetzen, auch wenn diese noch nicht in allen Facetten der Idealvorstellung genügen.
- Eine kontinuierliche Beobachtung der Kooperationen auf Fehlentwicklungen und eine stetige Arbeit an Verbesserungen im Alltag sichern die nachhaltige Funktionsfähigkeit der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen.

3. Haltungen von Hauptamtlichen zu ehrenamtlicher Mitarbeit

Viele Hauptamtliche arbeiten gerne mit Ehrenamtlichen zusammen und wissen ihren spezifischen Leistungsbeitrag zu schätzen. Dies schließt aber nicht aus, dass es bei diesen Hauptamtlichen hinsichtlich spezifischer Aspekte gleichzeitig auch negative Haltungen gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit gibt.

Kooperationserfahrung reduziert negative Haltungen
Weiter verbreitet sind solche negativen Haltungen unter denjenigen Hauptamtlichen, die bislang keinen oder nur wenig Kontakt mit Ehrenamtlichen hatten. In der Regel tragen konkrete Erfahrungen in der Zusammenarbeit dazu bei, eventuell vorhandene Vorbehalte gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit abzubauen.

An vorhandenen Haltungen anknüpfen
Will man Hauptamtliche für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen gewinnen, so muss man an den vorhandenen Haltungen zum Ehrenamt und zu ehrenamtlicher Mitarbeit in Einrichtungen anknüpfen. Diese Meinungen und Haltungen können positiv, neutral oder negativ sein.

Positive Erwartungen nicht enttäuschen
Positive Erwartungen an Ehrenamtliche liefern beim Aufbau von Kooperationsbeziehungen einen günstigen „Rückenwind“ für eine Zusammenarbeit. Sie können jedoch im späteren Verlauf der Zusammenarbeit zum Problem werden, nämlich dann, wenn sie sich nicht erfüllen.

Erstmals mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten
Eine neutrale Haltung kann durch eine Balance aus positiven und negativen Erwartungen zustande kommen, aber auch dadurch, dass Hauptamtliche keinerlei Erfahrungen mit Ehrenamtlichen haben und die Frage „Was kommt da auf mich zu?“ im Raum steht.

Negative Haltungen bearbeiten
Die wichtigste Rolle für eine gelingende Kooperation spielen der konstruktive Umgang mit und die Überwindung von negativen Erwartungen. Negative Erwartungen müssen deswegen offengelegt und dann entweder ausgeräumt oder in der Gestaltung der Kooperationsbeziehungen berücksichtigt werden.

Haltungen gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit im Einzelnen
In der Folge werden die verschiedenen Bereiche, in denen negative Haltungen gegenüber ehrenamtlicher Mitarbeit zu finden sind, beschrieben, Lösungsansätze vorgestellt und die Möglichkeiten des Umgangs mit ihnen diskutiert.

Empfehlungen:
- Positive und negative Haltungen von Hauptamtlichen gegenüber Ehrenamtlichen sollten erkennbar und damit bearbeitbar gemacht werden. Verfahrensweisen dafür werden weiter unten vorgeschlagen.
- Viele, aber nicht alle negativen Haltungen lassen sich durch Überzeugungsarbeit, positive Erfahrungen und entsprechende Arrangements in der Kooperation auflösen.
- Wo negative Haltungen nicht aufgelöst werden können, muss ihnen Rechnung getragen werden – falls erforderlich auch dadurch, dass man bestimmte Hauptamtliche nicht in die Kooperation mit Ehrenamtlichen einbezieht.

3.1 Ehrenamt und Arbeitsplätze

Ehrenamtliches Engagement kann Arbeitsplätze gefährden, es kann aber auch Arbeitsplätze sichern oder sogar neue schaffen. Viel häufiger wird die erste Möglichkeit diskutiert und sie wirkt sich erschwerend auf die Gestaltung der Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen aus.[7]

Das „Jobkiller"-Argument verliert an Bedeutung
Die Angst vor dem Ehrenamt als „Jobkiller" hat nach den Ergebnissen der Studie allerdings in der Praxis nicht oder – angesichts einer veränderten Arbeitsmarktsituation – *nicht mehr* die Brisanz, die die engagementpolitische Debatte vermuten lässt.[8]

Aus der Repräsentativerhebung:
Im Mittel der untersuchten Bereiche stimmen nur 13 % der Ehrenamtlichen und 16 % der Hauptamtlichen der Aussage „Ehrenamtliche Mitarbeit kann Arbeitsplätze gefährden" zu. Die Meinungen der Hauptamtlichen gehen – korrespondierend mit der jeweiligen Arbeitsmarktsituation – von Bereich zu Bereich weit auseinander: Nur 3 % der Hauptamtlichen in der Pflege, aber 30 % in Bibliotheken befürchten eine Gefährdung von Arbeitsplätzen.[9]

Ehrenamt ist höchst selten Ursache von Arbeitsplatzabbau
Faktisch gibt es kaum Hinweise darauf, dass Arbeitsplätze *aufgrund* ehrenamtlicher Mitarbeit gefährdet oder gestrichen werden. Zwar lassen sich ohne Zweifel Beispiele dafür anführen, dass ehrenamtliches Engagement eine ehemals hauptamtliche Tätigkeit ersetzt, aber es kann dabei fast immer gezeigt werden, dass *zunächst* die hauptamtliche Stelle aufgrund fehlender Finanzmittel gestrichen wurde und *erst dann* Ehrenamtliche in die Bresche gesprungen sind.

7 Vgl. Schumacher 2015 S. 2 f. und 35 ff.
8 Einen Einblick in die Jobkiller-Debatte gibt z. B. Klenter 2014
9 Vgl. Schumacher 2015 S. 188 ff.

Eine nachvollziehbare Position zur Arbeitsplatzsicherung beziehen

Auf Träger- oder Einrichtungsebene besteht ein wichtiger Schritt der Auseinandersetzung mit dem „Jobkiller"-Argument darin, eine nachvollziehbare Position dazu zu entwickeln und darzulegen, durch welche konkreten Vorkehrungen eine Gefährdung von Arbeitsplätzen durch ehrenamtliche Mitarbeit ausgeschlossen wird. In der Regel geschieht dies durch den Nachweis einer *Zusätzlichkeit* ehrenamtlicher Arbeit gegenüber einem Kern an hauptamtlich zu erfüllenden Aufgaben. Kernaufgaben, die demnach den Hauptamtlichen zuzurechnen sind, werden allerdings höchst unterschiedlich definiert.

Ehrenamtliches Engagement kann Arbeitsplätze sichern

Ehrenamtliche können maßgeblich zur Bekanntheit, Attraktivität und Nutzung von Einrichtungen, z. B. im kulturellen Bereich von Museen und Bibliotheken, und damit zu ihrer Zukunftssicherung beitragen. Dabei heißt Zukunftssicherung auch: Sicherung der hauptamtlichen Arbeitsplätze in diesen Einrichtungen.

Ehrenamtliches Engagement hat Arbeitsplätze geschaffen

In Debatten über Für und Wider ehrenamtlicher Mitarbeit in hauptamtlich dominierten Einrichtungen kann der Verweis auf die Tatsache hilfreich sein, dass die meisten heutigen Kultureinrichtungen, aber auch viele Pflege- und Bildungseinrichtungen auf bürgerschaftliche Gründungen und damit: auf ehrenamtliches Engagement zurückgehen. Ohne dieses Engagement gäbe es die Arbeitsplätze in diesen Einrichtungen heute nicht.

Ehrenamtliches Engagement kann auch in Zukunft Arbeitsplätze schaffen

Erfolgreiche ehrenamtlich betriebene Vereine wachsen nicht selten in Dimensionen, in denen die Arbeit allein auf ehrenamtlicher Basis nicht mehr zu leisten ist. An diesem Punkt werden neue Arbeitsplätze geschaffen. Dies geschieht in Sportvereinen, in Bildungsinitiativen und in vielen anderen Bereichen.

Empfehlungen:

- Es empfiehlt sich zunächst eine Prüfung, welchen Stellenwert das „Jobkiller"-Argument für die Hauptamtlichen in der Einrichtung überhaupt hat. Dabei könnte sich – wie in den Ergebnissen der Studie im Pflegebereich – herausstellen, dass das Argument angesichts der aktuellen Arbeitsmarktsituation keine große Rolle (mehr) spielt. Es kann sich aber – in anderen Bereichen - ebenso herausstellen, dass die Furcht vor Arbeitsplatzverlust der Dreh- und Angelpunkt der Haltungen zum Ehrenamt ist.
- Mit dem „Jobkiller"-Argument kann man sich zunächst argumentativ auseinandersetzen. Hier ist ein Verweis auf die arbeitsplatzsichernden und -schaffenden Potenziale des Ehrenamts hilfreich.
- Hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherung in der Einrichtung ist eine klare Position der Einrichtung wichtig, die z. B. auf die Zusätzlichkeit ehrenamtlichen Engagements verweisen kann.

3.2 Belastung und Entlastung von Hauptamtlichen

Ehrenamtliche können Hauptamtlichen Arbeit abnehmen, sie also entlasten. Ehrenamtliche müssen aber auch angeleitet und informiert werden, haben Fragen, möchten neue Ideen einbringen oder suchen einfach das Gespräch. Dies erfordert Zeit – und zwar oft die Arbeitszeit von Hauptamtlichen. Dies ist eine zusätzliche Belastung.

Aus der Repräsentativerhebung:
Neun Zehntel der befragten Ehrenamtlichen (86 % in Museen bis 91 % in Bibliotheken) gehen davon aus, dass sie mit ihrer Arbeit die Hauptamtlichen entlasten – aber nur gut zwei Drittel der Hauptamtlichen (65 % in Bibliotheken bis 72 % in Museen) sehen dies ebenso.

Nur eine Minderheit von ca. einem Viertel der befragten Ehrenamtlichen (18 % in der stationären Pflege bis zu 30 % in Museen) sieht, dass ihr Engagement zusätzliche Belastungen für die Hauptamtlichen mit sich bringt – wesentlich mehr Hauptamtliche sehen dies so, nämlich 33 % in der Pflege bis hin zu 56 % in Bibliotheken.[10]

Be- und Entlastungen ausbalancieren
Entlastungen und Belastungen sollten sich mindestens die Waage halten. Leichter ist die Etablierung ehrenamtlicher Mitarbeit dann, wenn die Entlastungen überwiegen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass eine solche Ausbalancierung in der Praxis durchaus möglich ist.

Nicht auf die Bereitschaft von Hauptamtlichen setzen, Zusatzarbeit zu leisten
Eine Bereitschaft, zusätzliche Arbeitsbelastungen zugunsten einer ehrenamtlichen Betreuung der Zielgruppen auf sich zu nehmen, dürfte bei einem Teil der Hauptamtlichen durchaus gegeben sein. Dies ist erfreulich und hilft beim Aufbau konstruktiver Kooperationsbeziehungen.

Aus der Praxis:
„Was unsere Ehrenamtlichen machen, ist ganz einfach und ganz wirkungsvoll: Sie drehen mit den Bewohnerinnen und Bewohnern bei schönem Wetter eine Runde durch den Park: am Arm, mit dem Rollator oder im Rollstuhl. Klar macht das auch uns in der Pflege zusätzliche Arbeit, aber wenn ich sehe, wie schön und wie wichtig das für unsere alten Menschen ist, dann nehme ich das eben in Kauf, auch wenn's nicht immer einfach ist."

(Altenpflegerin in einem Pflegeheim)

Unter dem Eindruck zunehmender Arbeitsbelastung empfiehlt es sich aber nicht, diese Bereitschaft, zusätzliche Belastungen in Kauf zu nehmen, vorauszusetzen und darauf die Gestaltung von Kooperationsbeziehungen aufzubauen.

Entlastung und Zusätzlichkeit stehen in Konflikt
Wird Wert auf den Nachweis der Zusätzlichkeit ehrenamtlicher Arbeit gelegt, um damit das Argument der Gefährdung von Arbeitsplätzen zu entkräften, so ist eine solche Ausbalancie-

10 Vgl. Schumacher 2015 S. 186 ff.

rung nicht möglich: Eine Entlastung von Hauptamtlichen kann nur zustande kommen, wenn Ehrenamtliche Aufgaben übernehmen, die vorher von diesen Hauptamtlichen übernommen wurden, und deswegen kann es sich nicht um zusätzliche Aufgaben handeln.

„Unterstützungskosten“ kompensieren

Entscheidet sich die Einrichtung im Sinne der Arbeitsmarktneutralität für eine strenge Zusätzlichkeit der ehrenamtlichen Arbeit, und fällt damit die Entlastung der Hauptamtlichen durch die Ehrenamtlichen weg, so muss der zusätzliche Arbeitsaufwand für die Hauptamtlichen durch zusätzliche Ressourcen oder Entlastung von anderen Aufgaben kompensiert werden.

Ehrenamtliche Unterstützung ehrenamtlicher Arbeit etablieren

Aus der Repräsentativerhebung:
In ca. zwei Dritteln der befragten Einrichtungen (von 58 % in Bibliotheken bis zu 72 % in Museen) wird die Anleitung und Unterstützung der Ehrenamtlichen ganz oder teilweise ebenfalls von Ehrenamtlichen übernommen.[11]

Der Unterstützungsaufwand für die Hauptamtlichen kann durch ehrenamtliche Unterstützung ehrenamtlicher Arbeit minimiert werden. Dafür müssen Ehrenamtliche gefunden werden, die bereit und in der Lage sind, Koordinations- und Leitungsaufgaben zu übernehmen. Weiterhin muss die Koordinationsleistung dieser Ehrenamtlichen in die Planung der Arbeitsabläufe der Organisationen insgesamt eingebunden werden.

Empfehlungen:

- Be- und Entlastungen der Hauptamtlichen durch ehrenamtliche Arbeit sollten ausbalanciert werden.
- Ist dies nicht möglich, so sollten zumindest längerfristig zusätzliche Belastungen der Hauptamtlichen kompensiert werden.
- Einrichtungen, die konzeptionell auf eine strenge Zusätzlichkeit ehrenamtlicher Mitarbeit setzen, müssen auf die Entlastung von Hauptamtlichen durch Ehrenamtliche verzichten.
- Die Option der ehrenamtlichen Unterstützung ehrenamtlicher Arbeit sollte von Anfang an einbezogen werden.

3.3 Soziale Kontrolle am Arbeitsplatz

Durch ehrenamtliche Tätigkeit im unmittelbaren Umfeld eines hauptamtlichen Arbeitsplatzes wird dieser zu einem teilöffentlichen Raum. Nicht nur andere Hauptamtliche und – in begrenztem Umfang – Bewohnerinnen und Bewohner, Besucherinnen und Besucher und Nutzerinnen und Nutzer, sondern auch und insbesondere Ehrenamtliche erhalten Einblick in den Arbeitsalltag der Hauptamtlichen.

11 Vgl. Schumacher 2015 S. 109 ff.

Aus der Praxis:

„Ich mache meinen Job sehr gerne und bin auch stolz auf das, was die Ehrenamtlichen hier auf die Beine stellen, aber es ist schon ein ganz eigenes Arbeiten. Ich bin ständig von hochmotivierten Ehrenamtlichen umgeben, die irgendwie erwarten, dass ich den ganzen Tag genauso hoch motiviert bin wie sie in den zwei Stunden, in denen sie da sind. Die Ehrenamtlichen kriegen alles mit, was ich mache: Zigarettenpause, Blick in die Zeitung, Telefonat mit meinem Lebensgefährten. Da fühle ich mich schon ein wenig kontrolliert und wünsche mir eine Rückzugsmöglichkeit."

(Ehrenamtskoordinatorin in einer großen Einrichtung mit unzureichenden räumlichen Bedingungen für ehrenamtliche Mitarbeit)

Meinungsverschiedenheiten über die Art der Aufgabenerfüllung offen austragen

Ein permanenter Einblick der Ehrenamtlichen in die Arbeit der Hauptamtlichen kann insbesondere dann problematisch werden, wenn Haupt- und Ehrenamtliche unterschiedliche Vorstellungen darüber haben, wie beide Seiten ihre Aufgaben erfüllen sollten.

Aus der Repräsentativerhebung:

29 % der befragten Ehrenamtlichen in der Pflege haben den Eindruck, dass es Hauptamtlichen nicht gefällt, wenn Ehrenamtliche Einblick in deren Arbeitsalltag haben. In Museen sind es 26 %, in Bibliotheken hingegen nur 9 %.[12]

Mehr als zwei Drittel sowohl der befragten Ehrenamtlichen als auch der Hauptamtlichen meinen, dass Ehrenamtliche viele Dinge anders sehen als Hauptamtliche. In der Pflege ist dies mit 73 bzw. 78 % in besonders hohem Maße der Fall[13].

Diese Möglichkeit besteht umso eher, je mehr Ehrenamtliche ihre Tätigkeit nicht nur als unentgeltliches Engagement für das Gemeinwohl, sondern auch als Chance zu Partizipation und Mitgestaltung verstehen. Im Sozial- und Pflegebereich ist ehrenamtliches Engagement nicht selten auch dadurch motiviert, dass die vorhandenen Versorgungssysteme und das, was für die betreuten Menschen getan wird, als unzureichend erachtet werden.

Rechtfertigungsdruck abbauen

Kritik von Ehrenamtlichen kann sich auch an der Arbeitsweise und am Engagement der Hauptamtlichen festmachen – und in diesem Fall kann der Einblick der Ehrenamtlichen in den Arbeitsalltag der Hauptamtlichen zu einer Belastung der Kooperationsbeziehungen werden, weil die Hauptamtlichen sich einem Rechtfertigungsdruck ausgesetzt sehen.

Gemeinsames Verständnis herstellen

Zunächst sollte versucht werden, im Gespräch zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ein gemeinsames Verständnis über Art und Umfang der Aufgabenerfüllung herzustellen:

12 Vgl. Schumacher 2015 S. 200 ff.
13 Vgl. Schumacher 2015 S. 188 ff.

Ehrenamtliche sollten Einblick in die Rahmenbedingungen der hauptamtlichen Arbeit erhalten und über Zeitvorgaben und besondere Belastungen Bescheid wissen.

Eigene Arbeitsräume für Ehrenamtliche bereitstellen
Eigene Arbeitsräume für Ehrenamtliche sind ohnehin ein wichtiger Punkt im Rahmen der Gestaltung der Rahmenbedingungen für ehrenamtliche Mitarbeit. Sie können auch dazu beitragen, den Grad der Öffentlichkeit hauptamtlicher Arbeitsplätze zu reduzieren.

Räumliche Rückzugsmöglichkeiten für Hauptamtliche schaffen
Das Pendant zu eigenen Arbeitsräumen für Ehrenamtliche ist die Schaffung räumlicher Rückzugsmöglichkeiten für Hauptamtliche. In Betracht kommen ein eigenes Büro, zu dem die Tür auch einmal geschlossen sein darf, oder ein eigener Pausenraum für hauptamtliches Personal.

Empfehlungen:
- Vorbehalte gegenüber ehrenamtlichem Engagement aufgrund der sozialen Kontrolle, die dieses mit sich bringen kann, werden nicht ohne Weiteres geäußert. Es ist deswegen bei Kooperationsproblemen wichtig zu prüfen, ob dieser Faktor ursächlich sein könnte.
- Klärende Gespräche, in denen ein gemeinsames Verständnis der Aufgabenerfüllung angestrebt wird, sind sicherlich die beste Handlungsoption.
- Bleibt diesen der Erfolg versagt, so kommen räumliche Arrangements in Betracht, mit deren Hilfe eine soziale Balance zwischen Nähe und Distanz zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen hergestellt werden kann.

3.4 Verlässlichkeit und Planbarkeit der ehrenamtlichen Arbeit

Das Argument, ehrenamtliche Mitarbeit sei nicht zuverlässig planbar, weil die Ehrenamtlichen kommen und gehen, wann sie wollen, wird von Hauptamtlichen immer wieder geäußert. Dadurch entstünden unkalkulierbare zusätzliche Belastungen für Hauptamtliche, weil diese dann einspringen müssten.

Aus der Literatur:
„Ehrenamt ist in seiner Motivation, zeitlich, räumlich wie auch in der Art und Weise nicht steuerbar und nicht planbar. Ehrenamtliche wollen sich engagieren, aber nach eigenen Regeln, Möglichkeiten und Zielvorstellungen. Nur wenige sind so engagiert, dass sie sich vor den Karren eines Dienstplanes spannen lassen.“

(Dietz/Frevel/Toens 2015 S. 108)

Hunderttausende Ehrenamtliche arbeiten geplant und zuverlässig in Vereinen
Das Argument, dass ehrenamtliche Arbeit nicht planbar und damit nicht zuverlässig sei, ist schlicht falsch. An jedem einzelnen Tag wird in Deutschland eine Vielzahl von Veranstaltungen, Aktivitäten und Angeboten von Vereinen und Initiativen auf rein ehrenamtlicher Basis organisiert, ohne dass es hier mehr Probleme mit der Zuverlässigkeit der Einsatzplanung von Ehrenamtlichen gibt, als es auch Probleme mit der Zuverlässigkeit der Einsatzplanung von Hauptamtlichen geben kann – auch diese können erkranken oder im Verkehr stecken bleiben.

Aus der Repräsentativerhebung:
Ein knappes Drittel der befragten Ehrenamtlichen und ein gutes Drittel der befragten Hauptamtlichen – bei nur geringen Unterschieden zwischen den Bereichen – stimmen der Aussage zu, dass ehrenamtliches Engagement nicht zuverlässig planbar ist. – Im Umkehrschluss heißt dies, dass eine deutliche Mehrheit ehrenamtliches Engagement durchaus für zuverlässig planbar hält.[14]

Aus schlechten Erfahrungen mit der „Unzuverlässigkeit" von Ehrenamtlichen lernen
Obwohl sich eine zuverlässige Arbeit von Ehrenamtlichen in Vereinen vielfach beweist, gibt es ohne Zweifel Probleme mit der Zuverlässigkeit von Einsatzzusagen in Einrichtungen. Bei solchen Problemen ist es wichtig, bei allen Beteiligten nach den Ursachen zu fragen. In vielen Fällen wird dies Planungsfehler und Missverständnisse zutage fördern, die sich relativ leicht beheben lassen.

„Gebraucht werden" ist eine entscheidende Voraussetzung für Zuverlässigkeit
Der Schlüssel zu einer zuverlässigen Einsatzplanung mit Ehrenamtlichen liegt darin, dass diese Ehrenamtlichen a) tatsächlich gebraucht werden und b) deutlich kommuniziert wird, dass sie gebraucht werden, dass es also für das Gelingen der Veranstaltung oder Aktivität von entscheidender Bedeutung ist, dass Einsatzzusagen eingehalten werden.

Aus der Praxis:

„Man hat uns gesagt, dass wir beim Auf- und Abbau helfen sollen, aber als wir hinkamen, war schon alles fertig und wir haben einfach nur dumm rumgestanden. Niemand konnte uns sagen, was Sache ist. Da sind wir eben irgendwann gegangen."

(Ehrenamtlicher über einen Einsatz bei einer Veranstaltung in einem Museum)

Anmerkung: Für den Abbau am späteren Abend wären die Ehrenamtlichen dann gebraucht worden, denn zu diesem Zeitpunkt hatten die Hauptamtlichen der Haustechnik bereits Feierabend.

Verbindliche Einsatzzusagen von Ehrenamtlichen einfordern
Viele Hauptamtliche scheuen mit Blick auf die Freiwilligkeit der ehrenamtlichen Tätigkeit davor zurück, verbindliche Einsatzzusagen von Ehrenamtlichen einzufordern. Dabei entstehen nicht selten vage Vereinbarungen, denen ein verbindlicher Charakter fehlt. Dies ist weder zielführend noch erforderlich, denn Freiwilligkeit liegt auch darin, eine verbindliche Einsatzzusage entweder zu verweigern oder diese zu geben und dann auch einzuhalten.

Tandem- oder Springermodelle für den Einsatz von Ehrenamtlichen anwenden
Ergänzend können Tandemmodelle praktiziert werden: Für jeden Einsatz gibt es nicht nur eine zuständige Ehrenamtliche bzw. einen zuständigen Ehrenamtlichen, sondern auch eine Vertretung. Im Falle der Verhinderung sorgt die oder der Zuständige selbstständig für Ersatz durch die Vertretung.

14 Vgl. Schumacher 2015 S. 188 ff.

Ebenso können Ehrenamtliche als Springer eingesetzt werden: Sie werden da tätig, wo jemand ausfällt oder wo besonders viel Arbeit ist – und sie wissen, dass sie in der Springerfunktion möglicherweise nicht gebraucht werden, und können sich darauf einstellen.

Empfehlungen:

- Die Annahme einer grundsätzlichen Unzuverlässigkeit von Ehrenamtlichen aufgrund der Freiwilligkeit ihres Engagements ist nicht haltbar. Entsprechenden Vorbehalten bei Hauptamtlichen sollte deswegen zunächst argumentativ begegnet werden.
- Den Ehrenamtlichen gegenüber sollte klar kommuniziert werden, dass, wann und wofür sie gebraucht werden. Hier können sich Hauptamtliche in Einrichtungen schlicht an der gängigen Praxis in Vereinen orientieren.
- Zusätzlich können Vertretungsmodelle eingesetzt werden, die im Rahmen eines Einsatztandems oder einer Springerlösung eine hohe Zuverlässigkeit gewährleisten.

3.5 Qualitätssicherung bei ehrenamtlicher Mitarbeit

Ehrenamtliches Engagement kann die Qualität von Angeboten und Leistungen maßgeblich erhöhen, es kann aber auch die Qualität beeinträchtigen.

Die Ressource Zeit ist ein Qualitätsmerkmal ehrenamtlichen Engagements

Der Beitrag ehrenamtlichen Engagements zur Qualitätssteigerung kann als weithin, aber keineswegs überall akzeptiert gelten. Hier kommt die Ressource Zeit zum Tragen, die insbesondere in personenbezogenen Tätigkeiten von großer Bedeutung ist und über die Ehrenamtliche oft reichlich verfügen, während sie bei Hauptamtlichen in aller Regel knapp ist.

Qualität und hauptamtliche Verantwortung dafür

Vorbehalte von Hauptamtlichen beziehen sich auf die Möglichkeit der Beeinträchtigung der Qualität durch ehrenamtliche Mitarbeit. Dieser Vorbehalt erhält dann besonderes Gewicht, wenn Hauptamtliche darüber hinaus auch für die Qualität der ehrenamtlich erbrachten Leistungen verantwortlich sind.

Aus der Repräsentativerhebung:

Aus Sicht der Ehrenamtlichen rangieren Befürchtungen hinsichtlich der Qualitätssicherung auf dem letzten Platz unter allen abgefragten Aspekten. Weniger als ein Sechstel der Ehrenamtlichen (zwischen 6 % in Bibliotheken und 17 % in Museen), aber wesentlich mehr Hauptamtliche (zwischen 16 % in der stationären Pflege und 34 % in den Bibliotheken) nehmen wahr, dass Hauptamtliche in der Einrichtung entsprechende Befürchtungen hegen.[15]

Der Qualitätssicherung Vorrang geben

Der Vorrang sollte bei Maßnahmen der faktischen Qualitätssicherung liegen. Was darüber hinaus die Verantwortung von Hauptamtlichen für ehrenamtliche Arbeitsergebnisse betrifft, ist es möglich, Kooperation so zu organisieren, dass Hauptamtliche von dieser freigestellt sind.[16]

15 Vgl. Schumacher 2015 S. 200 ff.
16 Vgl. Schumacher 2015 S. 59 ff.

Auch „einfache“ Tätigkeiten können sehr wertvoll sein
In allen Engagementbereichen gibt es Tätigkeiten, die keine hohen Qualitätsanforderungen stellen, aber dennoch für die Zielgruppen sehr wertvoll sind. Am augenfälligsten ist dies bei Diensten wie Besorgungen, Begleitung, Spaziergängen und Gesprächeführen in der Pflege. Hier stellt sich die Frage nach der Qualitätssicherung nur am Rande.

Qualifizierte Ehrenamtliche einsetzen oder Ehrenamtliche qualifizieren
Es gibt die Möglichkeit, zum Zweck der Qualitätssicherung einschlägig qualifizierte Ehrenamtliche einsetzen oder interessierte Ehrenamtliche entsprechend zu qualifizieren.

Hauptamtliche von der Verantwortung für ehrenamtliche Leistungen freistellen
Schließlich besteht die Möglichkeit, die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen so zu organisieren, dass Hauptamtliche nicht weisungsbefugt und Ehrenamtliche nicht weisungsgebunden sind. Ehrenamtliche Angebote können in selbst organisierten Gruppen (oder auch eingetragenen Vereinen) gestaltet werden, ohne dass Hauptamtliche hierfür verantwortlich zeichnen.[17]

Empfehlungen:
- Argumentativ kann die Tatsache genutzt werden, dass per saldo ehrenamtliches Engagement stärker qualitätssteigernd als qualitätsgefährdend wirkt. Dabei sind Zeit für die individuelle Beschäftigung mit den Zielgruppen, aber auch lebensweltliche Nähe zwischen Ehrenamtlichen und Zielgruppen wichtige Qualitätsfaktoren.
- Bereits vorhandene Qualifikation (z. B. aus einem verwandten Beruf) und Qualifizierung von Ehrenamtlichen sind in Bezug auf Tätigkeiten mit höheren Qualifikationsanforderungen zentrale Ansätze für die Qualitätssicherung.
- Ehrenamtliches Engagement kann bei Bedarf auch frei von der Verantwortung von Hauptamtlichen für die Arbeitsergebnisse gestaltet werden.

3.6 Verlust von „schönen Seiten“ im hauptamtlichen Tätigkeitsspektrum

Durch Kostendruck und Fachkräftemangel gibt es in vielen Bereichen eine Tendenz, hauptamtliche Arbeit auf das notwendige oder gar unverzichtbare Maß zu reduzieren. Diese Tendenz ist unterschiedlich stark ausgeprägt und unterschiedlich weit fortgeschritten, hat aber zur Folge, dass immer mehr Angebote und Leistungen, die nicht zur „Pflicht“ gehören, wegfallen – oder als „Kür“ von Ehrenamtlichen übernommen werden.

Zwischenmenschliche Beziehungen sind eine „schöne Seite“ der Arbeit
Der Aufbau individueller Beziehungen in der Pflege, aber auch der persönliche Kontakt zu Besucherinnen und Besuchern, Nutzerinnen und Nutzern im Kulturbereich gehört in hohem Maße zur „Kür“. Nicht selten ist es aber der zwischenmenschliche Aspekt ihrer Tätigkeit, der für Hauptamtliche die „schöne Seite“ ihrer Tätigkeit ist und der auch ein Grund für ihre Berufswahl war.

17 Vgl. Schumacher 2015 S. 80 ff.

Aus der Repräsentativerhebung:
Ca. 40 % der Ehrenamtlichen im Kulturbereich, aber 70 % derer in der Pflege stimmen der Aussage zu, dass Ehrenamtliche schöne Arbeiten machen dürfen, die die Hauptamtlichen auch gerne machen würden, für die ihnen aber keine Zeit bleibt. Hauptamtliche stimmen dem – mit nur geringen Abweichungen zwischen den Bereichen – nur zu knapp einem Drittel zu.[18]

Die zwischenmenschliche Seite der hauptamtlichen Arbeit erhalten
Arbeitszufriedenheit der Hauptamtlichen ist ein wesentlicher begünstigender Faktor für eine gute Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen. Die Minimierung der zwischenmenschlichen Seite wird von vielen Hauptamtlichen als Verarmung empfunden und reduziert die Arbeitszufriedenheit. Um dies zu verhindern, sollte versucht werden, die zwischenmenschliche Seite der hauptamtlichen Arbeit so weit wie möglich zu erhalten.

Aus der Praxis:

„Die gesundheitlichen und körperlichen Bedürfnisse unserer Bewohner sind bei unseren Pflegefachkräften in kompetenten Händen. Unserem Pflegepersonal bleibt aber immer weniger Zeit, sich auch um die seelischen und geistigen Bedürfnisse der Bewohner zu kümmern. Deshalb brauchen wir Sie, als ehrenamtlich Mitarbeitende, die alten Menschen gerne ihre Zuwendung und ein klein wenig ihrer Zeit schenken.“

(Flyer des Pflegezentrums Bürgerheim Nördlingen 2015 S. 2)

Anerkennung und Dankbarkeit der Zielgruppen gehen an die Ehrenamtlichen
Belastend für die Beziehung von Haupt- und Ehrenamtlichen kommt hinzu, dass es die persönlichen Kontakte sind, die Anerkennung und Dankbarkeit der Zielgruppen mit sich bringen. Pointiert formuliert heißt dies, dass die Arbeit der Hauptamtlichen als mehr oder weniger selbstverständlich hingenommen wird, während die Ehrenamtlichen für ihre „Beziehungsarbeit“ Dank und Anerkennung ernten.

Auch Hauptamtliche brauchen Anerkennung
Aus der Formel, dass Anerkennung das „Gehalt“ der Ehrenamtlichen sei[19], wird nicht selten der Umkehrschluss gezogen, dass Hauptamtliche keine Anerkennung brauchen, weil sie ja ihr Gehalt in Geld beziehen. Dies ist falsch: Auch Hauptamtliche brauchen Anerkennung und sie erhalten oft zu wenig davon. Dieser Fehlschluss wirkt sich umso belastender auf die Beziehung von Haupt- und Ehrenamtlichen aus, je mehr Hauptamtliche sich über ihre unmittelbaren Dienst*pflichten* hinaus engagieren, denn dies tun sie in gewissem Sinne ebenfalls *freiwillig*.

18 Vgl. Schumacher 2015 S. 188 ff.
19 Vgl. Kegel 2010 S. 13

Empfehlungen:

- Argumentativ sollte deutlich gemacht werden, dass es nicht die Ehrenamtlichen sind, die den Hauptamtlichen die schönen Seiten wegnehmen, sondern dass diese schönen Seiten erst wegrationalisiert werden und dann – im günstigen Fall – durch ehrenamtliches Engagement ersetzt werden.
- Die zwischenmenschliche Seite der hauptamtlichen Arbeit sollte so weit wie möglich erhalten werden.
- Eine „Anerkennungskultur“ muss es auch für Hauptamtliche geben, nicht zuletzt, weil sich sonst die Anerkennungskultur für die Ehrenamtlichen nicht wirklich entfalten kann.

4.
Stolpersteine in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen erkennen

Schon im Alltag gebieten es die guten Umgangsformen, Vorbehalte und Kritik an anderen Personen diesen gegenüber nicht sofort und ungefiltert zu äußern. Für die Kommunikation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen gilt dies in besonderem Maße, denn Ehrenamt (und nicht nur Ehrenamt) braucht Anerkennung.

Aus der Praxis:

„Das Ehrenamt braucht [...] beständige Anerkennung und wertschätzende Begleitung. Zeichen dafür sind die Rahmenbedingungen: Fortbildung, Räume, Aufwandsentschädigung und zum Teil auch Versicherungsschutz. Daneben braucht es eine Bedankungskultur und aufmerksame Unterstützung.“[20]

(Aus einer Festrede zur Anerkennung im Ehrenamt)

Kritik und die Äußerung von Vorbehalten haben in einer „Bedankungskultur“ nicht ohne Weiteres Platz. Dies gilt in besonderem Maße gegenüber den Ehrenamtlichen selbst, aber durchaus auch gegenüber der Leitung und dem Freiwilligenmanagement in Einrichtungen, die ehrenamtliches Engagement aktiv fördern und unterstützen.

Mit Befürchtungen, Vorbehalten und Kritikpunkten kann man aber nur dann konstruktiv umgehen, wenn man sie kennt. Damit stellt sich die Frage, wie man solche Stolpersteine in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen erkennen kann. Im Folgenden werden verschiedene Möglichkeiten dafür vorgestellt.

Hinhören

Wichtig ist zunächst, in der alltäglichen Kommunikation, sei es in Einzelgesprächen oder in Team- oder Gruppensitzungen, gezielt auf Äußerungen zu achten, die auf Vorbehalte und Kritikpunkte hinweisen, auch wenn diese eher beiläufig oder verklausuliert erfolgen. Anspielungen und Kritik, die sich als Scherz tarnt, spielen hier eine wichtige Rolle.

Nachfragen

Kritische Äußerungen sollten nicht reaktionslos verhallen. Statt aber unmittelbar „nachzubohren“, sollten die angesprochenen Themen gespeichert und bei passender Gelegenheit näher diskutiert werden, z. B. in regelmäßigen Treffen zum Erfahrungsaustausch.

20 Vgl. Weber 2009, S. 5

Gruppengespräche führen
Man kann die Beteiligten zu einer Gruppendiskussion zusammenrufen und nach Vorbehalten und Kritikpunkten fragen. Dafür gibt es verschiedene Formen. Da hier das Erkennen von Vorbehalten fließend in deren Aufarbeitung übergeht, wird die Option der Gruppengespräche weiter unten erneut aufgegriffen und genauer dargestellt.

Haupt- und Ehrenamtliche befragen
Schließlich kann man Haupt- und Ehrenamtliche (oder im Prozess der Einführung ehrenamtlicher Mitarbeit nur die Hauptamtlichen) im Rahmen einer sozialwissenschaftlichen Befragung schriftlich befragen. Dies ist weniger aufwendig, als es klingt, und kann mit einem Zeitaufwand von einer Viertelstunde pro beteiligter Person geschehen.[21]

Fragen aus der Studie können genutzt werden
Frageformulierungen, Antwortvorgaben und Skalen zur Erfassung von Vorbehalten und Problemen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen liegen aus der Studie vor und können uneingeschränkt genutzt werden.

Anonymität sorgt für offene Meinungsäußerung
Dies ist vor allem in größeren Einrichtungen ein sinnvolles Vorgehen, weil es *allen* Haupt- und Ehrenamtlichen erlaubt, in gleicher Weise ihre Meinung zu dokumentieren. Eine solche Befragung sollte anonym erfolgen. Die Anonymität einer Befragung gewährleistet, dass auch Meinungen und Einstellungen geäußert werden können, die man aus dem einen oder anderen Grund nicht öffentlich äußern möchte.

Empfehlungen:
- Grundsätzlich sollte beiläufigen Problemartikulationen und Andeutungen hohe Aufmerksamkeit gewidmet werden. Vielfach verhindert die „Bedankungskultur“ eine direkte und offene Problemartikulation.
- Gruppendiskussionen sind eine gute Option, wenn anschließend Meinungsverschiedenheiten und Probleme auch in der Gruppe bearbeitet werden.
- Eine sozialwissenschaftliche Befragung von Haupt- und Ehrenamtlichen bietet Vorteile in Bezug auf die Einbeziehung aller Beteiligten und die Anonymität der Äußerungen.

21 Vgl. Schumacher 2015 S. 55

5. Organisationsmodelle für die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen

Kooperation wird oft als unmittelbares Hand-in-Hand-Arbeiten verstanden. Dies ist jedoch keineswegs zwingend: Auch das Zusammenwirken in getrennten Teams oder Organisationseinheiten zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles ist Kooperation und damit eine erwägenswerte Gestaltungsoption.

Abgrenzung von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit

Wenn ehrenamtliche Arbeit im Sinne einer Arbeitsmarktneutralität *zusätzlich* sein soll, so muss sie auf die eine oder andere Weise von hauptamtlicher Arbeit *abgegrenzt* werden. Nur dann, wenn die Arbeit der Ehrenamtlichen erkennbar anders als die der Hauptamtlichen, ist der Befürchtung, Arbeitsplätze könnten ersetzt werden, jede Grundlage genommen. Hauptsächlich geht es darum, hauptamtlich zu bearbeitende Kernaufgaben von (auch) ehrenamtlich zu bearbeitenden Zusatzaufgaben zu unterscheiden.

Abgrenzung als Grundanforderung

Abgrenzung ist also nicht für sich genommen eine Grundanforderung für die Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen, sondern sie wird dann dazu, wenn die Zusätzlichkeit der ehrenamtlichen Arbeit ein entscheidendes Gestaltungskriterium ist. Abgrenzung ist darüber hinaus eine gute Möglichkeit, ehrenamtliche Mitarbeit auch dort erfolgreich zu etablieren, wo es ihr gegenüber (noch) Vorbehalte von Hauptamtlichen gibt.

Aus der Praxis:

„Die angeführte Organisation verpflichtet sich, der Ehrenamt Agentur Essen ausschließlich Engagements zu melden, die im öffentlichen Interesse liegen, sowie zusätzlich, wettbewerbsneutral, arbeitsplatzneutral, unentgeltlich und freiwillig erfolgen [...]. Zusätzlichkeit liegt vor, wenn die Tätigkeit überhaupt nicht, nicht in diesem Umfang oder nicht zu diesem Zeitpunkt verrichtet werden würde. Das Ehrenamt deckt ausschließlich nachrangige Tätigkeiten ab [...]. Ehrenamtliche Tätigkeit darf reguläre Beschäftigungsverhältnisse nicht verdrängen und beeinträchtigen, außerdem darf die Schaffung neuer Arbeitsplätze nicht gefährdet oder verhindert werden.“

(Aus der „Vereinbarung über die Meldung gemeinnütziger, ehrenamtlicher Engagements an die Ehrenamt Agentur Essen“[22])

22 http://www.ehrenamtessen.de/uploads/media/Vereinbarung.pdf, abgerufen am 24.7.2015

Bekenntnis und Realität klaffen oft auseinander
Ein Bekenntnis zur Zusätzlichkeit wird von Organisationen – in unterschiedlich weitreichender Form – oft abgegeben, faktische Zusätzlichkeit in den ehrenamtlichen Tätigkeiten ist demgegenüber oft nicht klar erkennbar – oder schlicht nicht gegeben. Gerade die Diskrepanz zwischen öffentlichem Bekenntnis und alltäglicher Praxis kann Befürchtungen verstärken.

Aus der Repräsentativerhebung:
Mehr als die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage „im Alltag gehen die Arbeiten von Haupt- und Ehrenamtlichen ineinander über" zu (von 47 % in den Bibliotheken bis zu 65 % in den Sportvereinen).

Dimensionen der Abgrenzung von haupt- und ehrenamtlicher Tätigkeit
Im Folgenden werden verschiedene Optionen für die Abgrenzung von haupt- und ehrenamtlicher Tätigkeit dargestellt. Abgrenzung kann erfolgen:

- tätigkeitsbezogen: Haupt- und Ehrenamtliche haben unterschiedliche Aufgaben,
- zeitlich: Haupt- und Ehrenamtliche sind zu unterschiedlichen Zeiten tätig oder
- räumlich: Haupt- und Ehrenamtliche sind an unterschiedlichen Orten tätig.

Ein besonders hoher Grad an Abgrenzung lässt sich erreichen, indem man verschiedene Dimensionen kombiniert. Die Abgrenzungen beziehen sich auf Ehrenamtliche einerseits und „normale" Hauptamtliche andererseits, sie beziehen sich *nicht* auf Hauptamtliche im Freiwilligenmanagement, die das ehrenamtliche Engagement unterstützen und koordinieren und deswegen direkt mit den Ehrenamtlichen zusammenarbeiten.

5.1 Unterschiedliche Tätigkeiten von Haupt- und Ehrenamtlichen

Es besteht die Möglichkeit, detailliert festzulegen, welche Aufgaben hauptamtlich erfüllt werden *müssen* und welche (auch) ehrenamtlich erfüllt werden *können*. Solche detaillierten Festlegungen sind im Alltag unflexibel und werden nach den Ergebnissen der Studie nur selten konsequent umgesetzt. Eine solche Aufgabenzuweisung kann so gestaltet werden, dass sie die angestrebte Gleichrangigkeit von Haupt- und Ehrenamtlichen und die Möglichkeit, den Eigensinn ehrenamtlichen Engagements einzubringen, unbeeinträchtigt lässt.

Ehrenamtliche als Hilfskräfte der Hauptamtlichen
Anders ist dies bei der zweiten Art der tätigkeitsbezogenen Abgrenzung, in der die Ehrenamtlichen *auf Anweisung* als Hilfskräfte der Hauptamtlichen arbeiten. Hier bleibt kein Raum für Gleichrangigkeit und Eigensinn. Nachvollziehbarerweise findet dieses Modell große Zustimmung bei Berufsverbänden, die der Professionalisierung der von ihnen vertretenen Berufsgruppen verpflichtet sind.

Aus der Praxis:

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 ausgebildete Sozialarbeiterinnen/Sozialarbeiter sind und Besuchsdienste keinen Krankenhaussozialdienst ersetzen."*

(Aus einem Positionspapier des Deutschen Berufsverbands für Soziale Arbeit[23])

Hauptamtliche Weisungsbefugnis gegenüber Ehrenamtlichen

Dieses Modell kann sich mehr oder weniger unterschwellig in die Gestaltung der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen einschleichen, nämlich dann, wenn mit Ehrenamtlichen schriftliche Tätigkeitsvereinbarungen im Sinne eines Auftrages gemäß BGB geschlossen werden.[24]

Ehrenamtliche gehen „in die Lehre"

Es gibt durchaus Ehrenamtliche, die bereit sind, eine solche Hilfskraftrolle zu akzeptieren, weil sie die Arbeit der Hauptamtlichen, denen sie zuarbeiten, näher kennenlernen wollen. Sie wollen also ein Stück weit „in die Lehre" gehen. Diese Ehrenamtlichen haben dann in der Regel aber einen hohen Informations- und Anleitungsbedarf. Dies erscheint legitim, stößt aber nicht immer auf die Zustimmung der Hauptamtlichen.

5.2 Unterschiedliche Zeiten für Haupt- und Ehrenamtliche

In der Studie konnte eine Vielzahl von Formen ehrenamtlicher Mitarbeit identifiziert werden, die auf zeitlicher Abgrenzung zur hauptamtlichen Tätigkeit basieren. Oft sind diese aus der Not geboren: Es bestand der Wunsch, trotz Personalreduktion bisherige Öffnungszeiten aufrechtzuerhalten oder zusätzliche Zeitfenster für Angebote zu öffnen, ohne dass hierfür hauptamtliches Personal eingesetzt werden konnte.

So gibt es

- Bibliotheken, die an drei Tagen der Woche haupt- und an weiteren zwei ehrenamtlich betrieben werden,
- Museen, in denen ein Freundeskreis auf ehrenamtlicher Basis Abend- oder Wochenendführungen organisiert, während der werktägliche Regelbetrieb hauptamtlich organisiert wird,
- Altenpflegeheime, in denen gesellige Angebote an einigen Nachmittagen hauptamtlich und an anderen ehrenamtlich gestaltet werden.

23 Leisgang 2013 S. 1 f.
24 Vgl. Schumacher 2015 S. 59 ff.

Haupt- und Ehrenamtliche erfüllen gleiche oder ähnliche Aufgaben
Wenn das „Betriebsklima“ zwischen Ehrenamtlichen und (einem Teil der) Hauptamtlichen nicht stimmt, so bietet diese Organisationsform die Möglichkeit, einander aus dem Weg zu gehen. Sie hat aber den gravierenden Nachteil, dass Haupt- und Ehrenamtliche in hohem Maße ähnliche oder gleiche Aufgaben erfüllen – nur eben zeitversetzt.

Ersetzbarkeit hauptamtlicher Arbeit wird augenfällig
Auch für die Abendführungen im Museum werden Kassenkräfte, Aufsichtspersonen, Führerinnen und Führer usw. benötigt und dies sind bei einer zeitversetzten Arbeitsweise ausschließlich Ehrenamtliche. Die Leistungen werden qualitativ direkt vergleichbar und die mögliche Kostenersparnis wird kalkulierbar. Es liegt nahe, dass dies zu ernsthaften Belastungen in der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen führen kann.

Aus der Praxis:

„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 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 eher mürrisch.“

(Leiter eines Museums)

5.3 Räumliche Abgrenzung von ehrenamtlichen Teams

Der Kern dieses Organisationsmodells liegt darin, dass ehrenamtliche Teams Aufgabenbereiche übernehmen, die in räumlicher Abgrenzung zum Kernbetrieb der Einrichtung erfüllt werden können. Dies kann sein:

- die Organisation von Spaziergängen oder Ausflügen für Bewohnerinnen und Bewohner von Pflegeheimen,
- der Betrieb eines Ladens, Kiosks, einer Cafeteria oder eines Cafés in einem Museum, einer Bibliothek oder einem Altenpflegeheim oder
- der komplette Betrieb einer Zweigstelle, also z. B. einer Stadtteilbibliothek oder einer Außenstelle eines Museums.

Die Arbeit kann auf rein ehrenamtlicher Basis, z. B. durch einen Freundeskreis bzw. kooperierenden Verein oder mit hauptamtlicher Anleitung durch ein Mitglied des Freiwilligenmanagements der Einrichtung erfolgen.

Aus der Praxis:

„In dem ‚tätigen' Museum führen ehrenamtliche Setzer und Drucker anhand zahlreicher funktionsfähiger Maschinen Arbeitstechniken vor, die den Übergang von der Handarbeit zur Maschinenarbeit im Druckgewerbe vom Anfang des 19. Jahrhunderts bis in die 1970er Jahre anschaulich dokumentieren."

(Über die Abteilung Schriftguss, Satz und Druckverfahren, Außenstelle des Hessischen Landesmuseums Darmstadt[25])

Hohes Maß an Gestaltungs- und Mitsprachemöglichkeiten
Da Ehrenamtliche in diesem Modell in hohem Maße auf sich selbst gestellt sind, verfügen sie in der Regel über umfangreiche Gestaltungs- und Mitsprachemöglichkeiten.

Klare Trennung von hauptamtlichen Arbeitsbereichen
Durch die eigenständige Aufgabenstellung ist eine funktionale Überschneidung mit den Arbeitsbereichen von Hauptamtlichen weitgehend ausgeschlossen.

Man kommt sich nicht „in die Quere"
Die räumliche Abgrenzung sorgt dafür, dass Haupt- und Ehrenamtliche einander nicht in ihrer Tätigkeit behindern, was bei einer Nutzung derselben Räume und gleichzeitigen Mängeln im Informationsfluss immer wieder einmal der Fall ist.

Empfehlungen:

- Der „Königsweg" der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen liegt in der direkten persönlichen Zusammenarbeit, in der die spezifischen Ressourcen beider Seiten optimal zusammenwirken können – aber es gibt auch Alternativen dazu.
- In dem Maße, in dem die Zusätzlichkeit ehrenamtlichen Engagements gewährleistet werden soll, müssen klare Abgrenzungen der Tätigkeiten beider Seiten vorgenommen werden.
- Dort, wo sich dies nicht realisieren lässt oder wo es aufgrund der Aufgabenstellung nicht passt, sind eigenständige ehrenamtliche Teams (erforderlichenfalls mit hauptamtlicher Koordination) in räumlicher Trennung vom „Regelbetrieb" eine sehr gute Option.
- Die zeitliche Trennung von haupt- und ehrenamtlicher Tätigkeit ergibt sich dort, wo sie praktiziert wird, mehr oder weniger zwangsläufig aus den Rahmenbedingungen, ist aber wegen der weitgehenden Überschneidung der Tätigkeiten von Haupt- und Ehrenamtlichen kein empfehlenswertes Modell.

25 Vgl. http://www.hlmd.de/de/museum/aussenstellen/abteilung-schriftguss-satz-und-druckverfahren.html, abgerufen am 25.7.2015

6. Partizipationsmodelle für Ehrenamtliche in Einrichtungen

In Organisationen, deren Arbeitsabläufe ausschließlich oder in hohem Maße durch hauptamtliche Arbeit geprägt sind, kann ehrenamtliches Engagement nur durch Partizipation und Mitgestaltung seinen Eigensinn entfalten. Nur so kann eine Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen auf gleicher Augenhöhe zustande kommen. Die Sicherstellung von Mitgestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten für Ehrenamtliche ist deswegen ein wichtiges Kriterium für die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen mit Hauptamtlichen.

Aus der Praxis:

„Bürgerschaftliches Engagement gehört zu den konstitutiven Elementen von Demokratie. Die Möglichkeiten der Teilhabe an und Mitgestaltung der Gesellschaft sind zugleich Prinzip des Engagements und ein wichtiges Motiv der engagierten Menschen."

(Aus der Themenseite Demokratie und Partizipation des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement[26])

Partizipation als Möglichkeit gestalten

Es ist gut und wichtig, Partizipations*möglichkeiten* zu schaffen, die man annehmen kann, aber nicht annehmen muss. Auch im Hinblick auf Partizipation muss freiwilliges Engagement freiwillig bleiben.

Aus der Repräsentativerhebung:

Mehr als die Hälfte der Befragten ist in ihrem Engagement mit den Möglichkeiten, die Arbeit selbst zu gestalten, uneingeschränkt zufrieden. Hinsichtlich der Möglichkeit, Kritik und Änderungsvorschläge einzubringen, ist es knapp die Hälfte. Die Unterschiede zwischen den Bereichen sind nur geringfügig.[27]

Partizipation ist auch Aufwand

Nicht alle Ehrenamtlichen wollen sich an Partizipationsangeboten beteiligen, manchen reicht es, die Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen, die sich ihnen im direkten Umfeld ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit bieten. Sie ziehen es vor, ihre Zeit in die direkte Arbeit mit den Zielgruppen zu investieren. Im Folgenden werden verschiedene Partizipationsformen vorgestellt und diskutiert.

---

26 Vgl. http://buergerschaftliches-engagement.info/themen/demokratie-partizipation1, abgerufen am 14.4.2015.
27 Vgl. Schumacher 2015 S. 168 ff.

Aus der Praxis:

„Ich habe in meinem Berufsleben endlos viel Zeit auf Sitzungen, Workshops, in Planungsgruppen und Gremien verbracht. Viel Überbau, wenig Basis. In meiner Arbeit hier will ich mich ganz auf die Basis konzentrieren und etwas tun, was den Menschen unmittelbar hilft oder sie freut. Der ganze Überbau kann mir gestohlen bleiben, da können sich andere drum kümmern."

(Älterer Ehrenamtlicher in einer Altenpflegeeinrichtung)

Partizipation und Mitgestaltung in der alltäglichen Zusammenarbeit

Zunächst muss festgestellt werden, dass es formeller Regelungen für Partizipation und Mitgestaltung umso weniger bedarf, je höher die Hauptamtlichen die Ehrenamtlichen und ihre spezifischen Beiträge wertschätzen. Ist dies der Fall, ergibt sich die Mitgestaltung durch die Ehrenamtlichen gewissermaßen von selbst. Hier liegen aber nach den Ergebnissen der Studie noch erhebliche Defizite, sodass Partizipation und Mitgestaltung auf mittlere Sicht (auch) formell organisiert werden muss.

Aus der Praxis:

„Der Anspruch müsste eine Zusammenarbeit in Augenhöhe sein, ohne Konkurrenzangst oder die Degradierung der Ehrenamtlichen zu HelferInnen, die Kaffee kochen dürfen, aber keine Fachinformationen erhalten sollen."

(Andrea Dallek, Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein über das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt[28])

Treffen zum Erfahrungsaustausch

Die große Mehrheit der Einrichtungen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten, bietet Treffen zum Erfahrungsaustausch an. Meist werden diese vom Freiwilligenmanagement organisiert und moderiert, selten sind andere Hauptamtliche einbezogen. Partizipationsmöglichkeiten im Hinblick auf die Gestaltung der Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen können diese Treffen dann bieten, wenn eingebrachte Probleme und Kritikpunkte nicht beschwichtigt, sondern aufgegriffen und bearbeitet werden.

Beteiligung von Ehrenamtlichen an Team- und Dienstbesprechungen

Diese Form wird relativ selten praktiziert und dient meist in erster Linie der Sicherung des Informationsflusses und der Arbeitsplanung. Partizipation ist eher ein Nebeneffekt. Die Teilnahme der Ehrenamtlichen an den Team- oder Dienstbesprechungen kann die Zwecke nur erreichen, wenn diese weitgehend verbindlich organisiert wird. Auch wenn sie von einem Teil der Ehrenamtlichen als Aufwertung und Anerkennung empfunden wird, scheint diese Form schon aufgrund des mehr oder weniger verpflichtenden Charakters ungeeignet. Hinzu kommt, dass sie die Ehrenamtlichen unangemessen stark in den hauptamtlichen Arbeitsablauf einbindet und damit die Grenze zu einer sozialversicherungspflichtigen Tätigkeit überschreitet.[29]

---

28 Dallek 2014 S. 12

29 „Beschäftigung ist die nichtselbständige Arbeit, insbesondere in einem Arbeitsverhältnis. Anhaltspunkte für eine Beschäftigung sind eine Tätigkeit nach Weisungen und eine *Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Weisungsgebers.*" (Sozialgesetzbuch Viertes Buch, § 7 Abs, 1, Hervorhebung nicht im Original)

Ehrenamtliche Teams mit eigenem Arbeitsbereich
Wie weiter oben bereits dargestellt[30] bietet die Organisation ehrenamtlicher Arbeit in Teams mit einem eigenen Arbeitsbereich (z. B. Cafeteria, Shop, Organisation von Ausflügen) sehr gute Voraussetzungen für die Mitgestaltung und Partizipation der Ehrenamtlichen.

Ehrenamtliche Organisation ehrenamtlicher Arbeit
Eine Beteiligung der Ehrenamtlichen an der Organisation ehrenamtlicher Arbeit, also ihre Mitarbeit im Freiwilligenmanagement, kann nicht nur wie dargestellt[31] Hauptamtliche entlasten, sondern bietet durch die Einbeziehung der spezifisch ehrenamtlichen Perspektive auch gute Voraussetzungen für Partizipation und Mitgestaltung.

Ehrenamtliche Vertretung aller Ehrenamtlichen in einer Einrichtung
Einen Schritt weiter geht die Schaffung einer formellen Interessenvertretung der Ehrenamtlichen auf Einrichtungsebene, also eine Art Personalvertretung der Ehrenamtlichen. Über diese können Probleme in der Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen zunächst auf einer ehrenamtlichen „Schiene“ artikuliert werden. Diese Form ist strukturell möglich, es verwundert aber nicht, dass sie kaum praktiziert wird: Eine andere Partizipationsform, nämlich der Zusammenschluss der Ehrenamtlichen einer Einrichtung in einem Verein, ist sowohl flexibler als auch weiterreichend.

Fördervereine und Freundeskreise
Nicht alle Fördervereine und Freundeskreise haben sich das Ziel gesetzt, direkt in den Einrichtungen ehrenamtlich aktiv zu werden, aber die Zahl derer, die dies tun, nimmt zu, sei es durch Erweiterung des Aktivitätsspektrums bestehender oder durch Gründung neuer Vereine. Hier kann der Verein als eigenständige Rechtspersönlichkeit mit der Einrichtungsleitung oder mit dem Freiwilligenmanagement der Einrichtung über Inhalte, Formen und Rahmenbedingungen des ehrenamtlichen Engagements verhandeln.

Aus der Praxis:

„Seit Mai 2012 gibt es den Freundeskreis der Stadtbibliothek Heinrich Heine Gotha e. V. Wir, die Mitglieder, unterstützen die Gothaer Stadtbibliothek – ideell, praktisch und auch wirtschaftlich. Unsere Ziele sind vor allem, die öffentliche Präsenz der Bibliothek zu stärken und das Veranstaltungsangebot auszubauen. [...] Die Leseförderung für Kinder und Jugendliche liegt uns am Herzen, wir wollen helfen, wo’s nötig ist und wo wir es können, um Freude an Büchern und am Lesen zu vermitteln – denn: Lesen beflügelt!“

(Aus der Website des Freundeskreises der Stadtbibliothek Heinrich Heine Gotha[32])

Einrichtungsübergreifende Organisation von Ehrenamtlichen
Das Modell entspricht dem zuvor vorgestellten mit dem Unterschied, dass sich die Arbeit der Vereine nicht auf eine einzelne Einrichtung, sondern auf einen Engagementbereich in einer Stadt bezieht. Bislang sind diese Vereine vornehmlich auf den Kulturbereich bezogen. Alle

30 Vgl. Abschnitt 5.3
31 Vgl. Abschnitt 3.2
32 http://www.freundeskreis-stadtbibliothek-gotha.de/bibliothek/ueber-uns.php, abgerufen am 26.7.2015

kulturellen Einrichtungen der Stadt sind pozentielle Partner und der Verein entscheidet darüber, ob ein ehrenamtliches Projekt übernommen wird oder nicht.

Aus der Praxis:

„Im zweiten Halbjahr 2014 haben 20 Interessenten ihren Beitritt erklärt. [...] Insgesamt weist der Verein nun 435 Mitglieder aus. [...] Im September haben sich das ‚Projekt Jugend und Theater' und das Circus Projekt Waldoni mit Anfragen an uns gewandt. Damit haben wir nun zur 100. kulturellen Institution Darmstadts Kontakt."

(Aus: Das Ehrenamt – Mitteilungen des Vereins Ehrenamt für Darmstadt e.V., Dezember 2014[33])

Für kulturelle Einrichtungen ist die Zusammenarbeit mit solchen stadtweiten Vereinen attraktiv, denn sie müssen nicht selbst Ehrenamtliche finden und Engagementstrukturen aufbauen. Die Vereine können maßgeblichen Einfluss auf die Rahmenbedingungen ehrenamtlicher Arbeit nehmen, indem sie nur solche Kooperationen eingehen, bei denen die Rahmenbedingungen „stimmen".

Empfehlungen:

- Partizipation und Mitgestaltung der Ehrenamtlichen in der täglichen Kooperation mit Hauptamtlichen sollten das längerfristige Ziel der Bemühungen um Partizipation sein. Formelle Vorkehrungen können dabei helfen, dieses Ziel zu erreichen und Partizipation dauerhaft zu gewährleisten.
- Partizipationswünsche der Ehrenamtlichen sollten nicht als selbstverständlich vorausgesetzt, sondern erfragt werden.
- Formen der Partizipation und Mitgestaltung sollten Optionen sein, die Ehrenamtliche je nach ihrer individuellen Motivationslage nutzen können.
- Bestimmte Organisationsformen bieten – neben anderen Vorteilen - beiläufig auch gute Chancen für Partizipation und Mitgestaltung. Genannt sei in diesem Zusammenhang die ehrenamtliche Organisation ehrenamtlicher Arbeit.
- Eigenständige Vereine der Ehrenamtlichen, also Freundeskreise und Fördervereine, sind starke Partizipationsformen, durch die Ehrenamtliche Einfluss auf die Gestaltung der Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen nehmen können.

33 http://www.ehrenamt-darmstadt.de/zeitung2014-2pdf, abgerufen am 26.7.2015

7. Qualifizierung

Eine einschlägige Qualifizierung der Beteiligten wird oft als eine Art Allheilmittel für Arbeits- und Kooperationsprobleme gesehen. In Bezug auf die Gestaltung der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen kann Qualifizierung mit drei Zielrichtungen eingesetzt werden, nämlich:

- Qualifizierung von Ehrenamtlichen für ihre konkrete Tätigkeit,
- Qualifizierung von Hauptamtlichen für die Arbeit mit Ehrenamtlichen sowie
- Qualifizierung (in Workshops) zur Gestaltung oder Weiterentwicklung der Kooperation und zur Bearbeitung von Kooperationsproblemen.[34]

Qualifizierung von Ehrenamtlichen

Die Qualifizierung von Ehrenamtlichen für ihre konkrete Tätigkeit reduziert den Anleitungsbedarf durch Hauptamtliche und kann dafür sorgen, dass die Perspektiven von Haupt- und Ehrenamtlichen ähnlicher werden. Beides wirkt sich positiv auf die Kooperationsbeziehungen aus.

Qualifizierung als Gratifikation oder Zumutung?

Viele Ehrenamtliche schätzen Qualifizierungsangebote als Möglichkeiten der Weiterentwicklung und begreifen die Möglichkeit der Teilnahme als Gratifikation. Es gibt aber auch Ehrenamtliche, die es als Zumutung empfinden, dass sie trotz ihrer reichhaltigen Lebenserfahrung noch einmal „die Schulbank drücken“ sollen.

Das „Wie?“ der Qualifizierung ist entscheidend

Die Haltung gegenüber Qualifizierungsangeboten hängt in hohem Maße von deren Gestaltung und auch von deren Anmutung ab: „Die Schulbank drücken“, weil man ohne dies zu unqualifiziert für die Tätigkeit wäre, kommt bei Ehrenamtlichen wesentlich weniger gut an als die Ankündigung einer gemeinsamen Reflexion und der Vertiefung bestimmter für das Engagement wichtiger Themen. In diesem Zusammenhang ist die pädagogische Kompetenz der Kursleiterinnen und Kursleiter von entscheidender Bedeutung.

Qualifizierung zur Arbeit mit Freiwilligen

Während es eine Fülle von Qualifizierungsangeboten zum Freiwilligenmanagement gibt, mangelt es an geeigneten Qualifizierungsangeboten für die „normalen“ Hauptamtlichen[35], in denen diese Anregungen für den alltäglichen Umgang mit Ehrenamtlichen erhalten.

---

34 Vgl. Schumacher 2015 S. 63 ff.

35 Diejenigen, die zwar nicht zum Freiwilligenmanagement gehören, aber mit Ehrenamtlichen zusammenarbeiten bzw. ihnen bei ihrer Arbeit begegnen.

Aus der Repräsentativerhebung:
Nur eine kleine Minderheit der Ehrenamtlichen (20 % in der Pflege, 13 % in Museen und 8 % in Bibliotheken) sind der Meinung, dass Hauptamtliche besser für die Arbeit mit Ehrenamtlichen qualifiziert werden sollten. Die Hauptamtlichen sehen das ganz anders: 43 % der Hauptamtlichen in Bibliotheken, 35 % in der Pflege und 31 % in Bibliotheken wünschen sich in dieser Hinsicht Verbesserungen.[36]

Qualifizierung unter Zeitdruck

Viele Hauptamtliche stehen unter einem erheblichen Zeit- und Leistungsdruck: Geld und Personal sind knapp und die Ansprüche steigen. Dies bietet keine günstigen Voraussetzungen für zusätzliche Anforderungen und als solche werden Qualifizierungsveranstaltungen von Hauptamtlichen nicht selten gesehen. Werden Hauptamtliche angewiesen, an Qualifizierungsveranstaltungen zur Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen teilzunehmen, obwohl sie dies mit Blick auf ihre anderen Verpflichtungen aus eigener Motivation nicht tun würden, kann dies das Kooperationsklima verschlechtern, statt es – wie angestrebt – zu verbessern.

Empfehlungen:

- Haupt- und Ehrenamtliche sollten gefragt werden, wie sie zu Qualifizierungsangeboten stehen, und diese Haltungen sollten in den Qualifizierungskonzepten Berücksichtigung finden.
- Verbindliche (z. B. Eingangs-)Qualifizierungen sollten auf das nötige Minimum beschränkt werden, die Freiwilligkeit der Teilnahme sollte Vorrang haben.
- Die Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer einbeziehenden und aktivierenden Formen der Qualifizierung sollte der Vorrang gegenüber „Unterricht“ und „Schulung“ gegeben werden.

36 Vgl. Schumacher 2015 S. 241 ff.

8. Bearbeitung von Problemen und Konflikten

Die Daten der Untersuchung zeichnen ein positives Bild von der Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen: Von Konflikten wird nur selten berichtet.

Aus der Repräsentativerhebung:
Sowohl unter den Ehrenamtlichen wie unter den Hauptamtlichen sieht kaum jemand „große Schwierigkeiten“ zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen.

Während aber am anderen Ende der Skala rund zwei Drittel der Ehrenamtlichen „keinerlei Schwierigkeiten“ sehen (von 56 % in Museen bis hin zu 76 % in der stationären Pflege), sind es unter den Hauptamtlichen mit rund einem Drittel nur halb so viele (von 30 % in der stationären Pflege bis hin zu 39 % in Bibliotheken).[37]

Viele Schwierigkeiten werden nicht offen thematisiert
Die unterschiedliche Wahrnehmung der Konfliktlage bei Haupt- und Ehrenamtlichen weist jedoch bereits darauf hin, dass viele Schwierigkeiten den Ehrenamtlichen gegenüber nicht offen thematisiert werden. In dieselbe Richtung weisen die Ergebnisse der explorativen Gespräche, die im Rahmen der Studie durchgeführt wurden. Sie ließen eine Vielzahl von Problemzonen erkennbar werden und liefern damit ein deutlich weniger positives Bild als die Ergebnisse der Repräsentativerhebung.

Anerkennungskultur als Hemmschuh
Die Anerkennungskultur gegenüber Ehrenamtlichen kann hinsichtlich der Erkennung und Bearbeitung von Schwierigkeiten als Hemmschuh wirken, weil sie oft so verstanden wird, dass Anerkennung und Kritik in Widerspruch zueinander stehen und sich Kritik an Ehrenamtlichen somit verbietet.

Aus der Praxis:

„Ehrenamtlichen gegenüber muss man freundlich sein, man kann sie nicht einfach so kritisieren. Schließlich bringen sie hier unentgeltlich ihre Arbeit ein und dafür haben sie Lob und Anerkennung verdient.“

(Freiwilligenmanagerin)

37 Vgl. Schumacher 2015 S. 208 ff.

Probleme im Informationsfluss

Defizite im Informationsfluss sind eine wichtige Ursache, können aber auch die Folge von Problemen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sein. Ursachen sind sie insofern, als Abläufe oft deswegen nicht reibungslos funktionieren, weil eine Seite nicht über die nötigen Informationen verfügt. Sie können Folge von Problemen sein, wenn Information als Mittel der Einflussnahme genutzt wird und Beteiligte aus Informationsflüssen ausgegrenzt werden.

Aus der Repräsentativerhebung:
Eine Verbesserung des Informationsflusses zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ist der wichtigste Verbesserungswunsch der Befragten. Er wurde von einem knappen Drittel der Befragten geäußert (von 13 % der Ehrenamtlichen in Bibliotheken bis hin zu 32 % in der stationären Pflege und von 25 % der Hauptamtlichen in Museen bis hin zu 40 % in der Pflege).[38]

Hinweise auf Probleme im Alltag aufgreifen

Es wurde bereits darauf verwiesen, dass Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen oft im Alltag und in der Alltagskommunikation erkennbar werden[39]. Es ist wichtig, diese Hinweise aufzugreifen und einer Bearbeitung zugänglich zu machen.

Moderation

Um unterschwellige Probleme erkennbar und damit einer Bearbeitung zugänglich zu machen, sind moderierte Gruppengespräche geeignet, in denen mithilfe entsprechender Methoden dafür gesorgt wird, dass alle Beteiligten sich angemessen artikulieren können. In einem ersten Schritt kann es sich als hilfreich erweisen, getrennte Moderationen für Haupt- und Ehrenamtliche zu veranstalten.

Perspektive ausweiten

Probleme zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen können durchaus ihre Ursache an anderer Stelle haben, z. B. in Konflikten zwischen Hauptamtlichen (in die Ehrenamtliche hineingezogen werden und bei denen sie sich genötigt sehen, Stellung zu beziehen) oder umgekehrt in Konflikten zwischen Ehrenamtlichen, zu denen sich dann Hauptamtliche positionieren müssen. Um diese Probleme zu lösen, ist eine Betrachtung der Gesamtkonstellation nötig.

Konfliktparteien trennen

Manchmal sind Konflikte aufgrund persönlicher Aversionen oder grundlegend unterschiedlicher Wertvorstellungen nur schwer zu lösen. Eine Versetzung der Hauptamtlichen oder der Wechsel der Ehrenamtlichen in einen anderen Arbeitsbereich sind sicher aus strukturellen Gründen nur selten möglich, können sich aber dort, wo sie möglich sind, als sehr effektiv erweisen.

38 Vgl. Schumacher 2015 S. 241 ff.
39 Vgl. Abschnitt 4.

Mediation

Mediation ist das Mittel der Wahl, wenn Konflikte auf andere Weise nicht gelöst werden können. Ist dies der Fall, ist die Mediation weitgehend alternativlos und kann zu guten Ergebnissen führen.

Aus der Praxis:

„Oft finden die Konfliktparteien aus eigener Kraft keine faire und nachhaltige Lösung. Der Streit weitet sich aus, Diskussionen enden in Sackgassen. Neben der persönlichen Belastung leidet die Zusammenarbeit."

(Kristina Henry, Mediatorin[40])

Nur sehr wenige in der Untersuchung beobachtete Problemkonstellationen haben aber einen Grad an Offenheit und Verhärtung erreicht, der eine Lösung „aus eigener Kraft" nicht mehr möglich und damit eine Mediation angeraten erscheinen lässt. Am ehesten sind solche verhärteten Positionen zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen in Leitungspositionen zu beobachten.

Verabschiedungskultur

Der Begriff „Verabschiedungskultur" ist in Seminarankündigungen und Leitlinien zum ehrenamtlichen Engagement immer öfter dort zu lesen, wo ehemals – mehr oder weniger verklausuliert – von einer Kündigung der Ehrenamtlichen die Rede war. Bei aller Anerkennungskultur für die ehrenamtlichen Leistungen sollte auf eine Verabschiedung von Ehrenamtlichen zur Beendigung eines Konflikts mit Hauptamtlichen als letztes Mittel nicht verzichtet werden.

Empfehlungen:

- Viele Probleme bleiben unterschwellig und müssen erst offengelegt und damit bearbeitbar gemacht werden.
- Probleme sollten in einer konstruktiven Konfliktbearbeitung einer Lösung zugeführt und nicht in einer missverstandenen Anerkennungskultur „unter den Teppich gekehrt" werden.
- Es sollte berücksichtigt werden, dass Probleme zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen nicht immer in der spezifischen Rollenkonstellation zwischen diesen liegen, sondern auch andere Ursachen haben können, z. B. grundlegend unterschiedliche Wertvorstellungen der Beteiligten. In diesem Zusammenhang spielen große Altersunterschiede zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen eine wichtige Rolle.

40 http://www.kristina-henry.de/index.htm, abgerufen am 27.7.2015

9. Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Sportvereinen

Es gibt einige Sportvereine, die – abgesehen vom ehrenamtlich tätigen Vorstand – gänzlich auf der Grundlage beruflicher Arbeit betrieben werden. Das Ehrenamt in ihnen ist ebenso ausgestorben, wie dies in den 1970er-Jahren bei vielen sozialen und kulturellen Einrichtungen der Fall war. Es gibt weitere Sportvereine, in denen ehrenamtliches Engagement eher eine periphere und ergänzende Rolle spielt. Auch dies ist ein relativ kleiner Kreis von Vereinen, die damit den hauptamtlich dominierten Einrichtungen entsprechen, die Gegenstand der voranstehenden Abschnitte waren.

Sportvereine im Fokus des Handlungsleitfadens

Die großen Vereine, in denen es außer in der Vorstandsarbeit kein ehrenamtliches Engagement mehr gibt, sind ebenso wenig Gegenstand dieses Handlungsleitfadens wie die große Zahl von kleinen Vereinen, die keine Hauptamtlichen beschäftigen. Die folgenden Ausführungen und Empfehlungen beziehen sich vielmehr auf die Vereine zwischen den beiden vorgenannten Gruppen, die sich für die Einbeziehung hauptamtlicher Arbeit oder anders ausgedrückt: für eine Verberuflichung eines Teils der Vereinsarbeit entschieden haben.

Existenzielle Bedrohung von Sportvereinen

Insbesondere beziehen sich die Überlegungen auf die Vereine, die durch eine Verberuflichung Probleme in der Gegenwart lösen und ihre Zukunft nachhaltig sichern wollen, denn ein zunehmender Anteil der Sportvereine berichtet über existenzielle Probleme. Diese liegen in erster Linie in der Schwierigkeit, genügend und geeignete ehrenamtliche Funktionsträger zu finden.

Aus der Forschung:

„Das mit Abstand größte existenzielle Problem stellt [...] die Bindung bzw. Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern dar: Hiervon fühlen sich 13,2 % der Vereine in ihrer Existenz bedroht.“

(Aus: Sportentwicklungsbericht 2013/2014: Sportvereine in Deutschland - ein Überblick[41])

Gründe für den Nachwuchsmangel in den Vereinsvorständen

Die Gründe für den Nachwuchsmangel in den Vorständen der Sportvereine liegen – anders als in vielen Verlautbarungen behauptet – nicht in erster Linie im demografischen Wandel, in

41 Breuer/Feiler 2014, S. 23.

einer generell nachlassenden Gemeinwohlorientierung der Bevölkerung oder der Diagnose, dass der Sportverein ein Auslaufmodell sei. Die Studie weist vielmehr darauf hin, dass die Ursachen zum einen in einer Überlastung der Vorstände und zum anderen in der Tatsache liegen, dass ein (zunehmender) Teil der Mitgliederschaft den Verein als Dienstleistungsanbieter statt als Solidargemeinschaft wahrnimmt.

Überlastung der Vorstände

Vereinsvorstände sehen sich mit stetig wachsenden Anforderungen konfrontiert. Insbesondere bürokratische Anforderungen und die zunehmende Zahl von Rechtsvorschriften, die auch die Vereine betreffen, bereiten Probleme[42].

Aus der Repräsentativerhebung:

Die befragten Vorstandsmitglieder und Funktionsträgerinnen und Funktionsträger von (großen) Sportvereinen wenden im Durchschnitt nicht weniger als 46 Stunden im Monat für ihr Ehrenamt auf. Bei mehr als einem Drittel der Befragten (38 %) übersteigt der Zeitaufwand diesen Mittelwert. Ziemlich genau die Hälfte der Befragten ist berufstätig. Diese Gruppe wendet im Durchschnitt etwas weniger Zeit auf, aber immer noch 40 Stunden im Monat (im Vergleich zu
51 Stunden bei den Nichtberufstätigen).[43]

Zusätzlich zu einer Berufstätigkeit ausgeübt stellt ein Leitungsehrenamt in einem Sportverein eine gravierende zeitliche Belastung dar und es erscheint verständlich, dass nur ein begrenzter Personenkreis bereit ist, diese Belastung auf sich zu nehmen.

Dienstleistungsorientierung der Mitglieder

Traditionell sind Vereinsmitglieder Menschen, die sich mit Gleichgesinnten in einer solidarischen Gemeinschaft zusammentun. Ehrenamtliches Engagement im Verein ist weitgehend selbstverständlich. Gegenwärtig werden Sportvereine immer stärker als Dienstleistungsanbieter gesehen.[44] Die Beitrittserklärung zum Verein wird zum Pendant zum Vertrag mit dem Fitnessstudio, nur der Preis ist günstiger.

Aus der Forschung:

„Wir beobachten einen Wandel von der Solidargemeinschaft mit langfristigen Mitgliedschaften und einem belastbaren Ehrenamt hin zur betriebswirtschaftlich geführten Dienstleistungsorganisation, in denen Konsumenten Sportangebote als Ware auswählen.“

(Prof. Dr. Sebastian Braun, Humboldt-Universität Berlin[45])

42 Vgl. Röbke 2014 S. 31
43 Vgl. Schumacher 2015 S. 96 ff.
44 Ob die Sportvereine sich tatsächlich zu Dienstleistungsorganisationen gewandelt haben oder ob sie nur so wahrgenommen werden, wird weiter unten diskutiert.
45 Zitiert nach Hardt 2015

Dienstleistungsorientierung und ehrenamtliches Engagement

Die Idee, bei einem Dienstleistungsanbieter ehrenamtlich tätig zu werden, ist nicht naheliegend und damit ist die Idee, sich in seinem Sportverein ehrenamtlich zu engagieren, umso unwahrscheinlicher, je stärker sich dieser als Dienstleistungsanbieter präsentiert. Es ist in dieser Dienstleistungsperspektive weiterhin unwahrscheinlich, dass die Mitglieder den Ehrenamtlichen in den Sportvereinen und insbesondere den Vereinsleitungen die gebührende Anerkennung zollen – wenn sie dieses Engagement denn überhaupt wahrnehmen.

Aus der Repräsentativerhebung:

Mit der Anerkennung ihrer ehrenamtlichen Arbeit durch die Zielgruppe[46] sind 78 % der Ehrenamtlichen in stationären Pflegeeinrichtungen sehr zufrieden, in den Museen sind es 59 % und in Bibliotheken 46 %.

Mit der Anerkennung durch die Vereinsmitglieder sind dagegen nur 26 % der ehrenamtlichen Funktionsträgerinnen und Funktionsträger in Sportvereinen sehr zufrieden.[47]

Die Leitfrage lautet damit: Wie kann hauptamtliche Mitarbeit im Sportverein so gestaltet werden, dass das ehrenamtliche Engagement gestärkt und nicht geschwächt wird?

Ehrenamtliches Engagement im Verein sichtbar machen

Ehrenamtliches Engagement ist in den allermeisten Sportvereinen selbstverständlich. In Pflegeeinrichtungen, Museen und Bibliotheken ist es meist erwünscht, weit verbreitet, aber keineswegs selbstverständlich. Paradoxerweise führt dies dazu, dass viele Pflegeeinrichtungen, Museen und Bibliotheken auf ihren Websites das ehrenamtliche Engagement thematisieren, den Ehrenamtlichen Dank und Anerkennung aussprechen, Tätigkeitsfelder benennen und um zusätzliche Ehrenamtliche werben. Sportvereine tun dies nur sehr selten. Dies sollte sich ändern.

Aus der Praxis:

Die Initiative Sportverein 2020[48] hat die Turngemeinde 1861 e. V. Mainz-Gonsenheim als Beispiel guter Praxis ausgewählt, weil sie bereits in der Beitrittserklärung nach der Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement fragt und – mit Erfolg – regelmäßig „Stellenanzeigen“ (auch) für Ehrenamtliche veröffentlicht[49].

(Leitfaden „Moderne Konzepte zur Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter im Sportverein“[50])

Monetarisiertes Ehrenamt in Sportvereinen

Strategien zur Motivierung von Mitgliedern für ein *unentgeltliches* freiwilliges Engagement oder ein Ehrenamt im Sportverein müssen sich argumentativ mit der Tatsache auseinandersetzen, dass Sportvereine z. B. für Übungsleitertätigkeiten teilweise finanziell attraktive pau-

46 Bewohnerinnen und Bewohner in Altenpflegeheimen, Besucherinnen und Besucher von Museen sowie Nutzerinnen und Nutzer von Bibliotheken

47 Vgl. Schumacher 2015 S. 156 ff.

48 Vgl. http://www.sportverein2020.de, abgerufen am 5.8.2015

49 Vgl. http://www.tgm-gonsenheim.de/stellenangebote, abgerufen am 5.8.2015

50 Vgl. Sportverein 2020 2015 S. 2

schale Aufwandsentschädigungen zahlen, diese Tätigkeiten aber – ebenfalls teilweise – dennoch als „ehrenamtlich“ bezeichnen.

Aus der Praxis:

„Ehrenamt im Sportverein? Ach, die kriegen doch alle gutes Geld dafür, das ist doch etwas ganz anderes als das Ehrenamt hier bei uns.“

Ehrenamtlicher in der Altenpflege

Wegen dieser pauschalen Aufwandsentschädigungen kann man, auch wenn dies die Praxis in Sportvereinen keineswegs realistisch abbildet, leicht unterstellen, dass beim Ehrenamt in Sportvereinen finanzielle Vergütungen eine wichtige Rolle spielen. Auch da, wo dies der Fall ist, ist nichts dagegen einzuwenden. Mit Blick auf die Motivation zu unvergütetem Ehrenamt sind aber klare Kriterien für die Zahlung von pauschalen Aufwandsentschädigungen und Transparenz über deren Anwendung hilfreich.

Aus der Repräsentativerhebung:
Etwa die Hälfte aller befragten Sportvereine zahlt an einen Teil der Ehrenamtlichen Aufwandsentschädigungen, die jenseits einer Geringfügigkeitsgrenze von 3€ pro Stunde oder 30€ pro Monat liegen. Es gibt Vereine, die an einzelne Ehrenamtliche 30 bis 50€ pro Stunde zahlen, dies aber immer noch als „Ehrenamt“ bezeichnen.

Umgekehrt zahlt die andere Hälfte der Sportvereine *keinerlei* Aufwandsentschädigungen jenseits der genannten Geringfügigkeitsgrenze an Ehrenamtliche.[51]

Qualifizierungsanforderungen für die Vorstandsarbeit steigen
Auf die stetig wachsenden Anforderungen an Vereinsvorstände wurde bereits verwiesen. Wenn erforderliche Qualifikationen in der Vereinsführung nicht vorhanden sind und einschlägig qualifizierte Ehrenamtliche nicht gewonnen werden können, so ist es angesichts der ohnehin hohen zeitlichen Belastung nicht unproblematisch, auf eine Qualifizierung der ehrenamtlichen Vorstände zu setzen. Diese müssten dann noch mehr Zeit aufwenden und Kurse oder Seminare besuchen. Naheliegender erscheint es in vielen Fällen, entsprechende Fachkompetenz in Form von beruflicher Arbeit „einzukaufen“.

Aus der Repräsentativerhebung:
Eine deutliche Mehrheit der Ehrenamtlichen in Einrichtungen ist mit den Möglichkeiten, Rat und Unterstützung für ihre ehrenamtliche Tätigkeit zu erhalten, sehr zufrieden (58 % in Museen, 60 % in der Pflege und 74 % in Bibliotheken).

Anders in Sportvereinen: Hier ist mit 39 % nur eine Minderheit sehr zufrieden.[52]

51 Vgl. Schumacher 2015 S. 143 ff.
52 Vgl. Schumacher 2015 S. 164 ff.

Ehrenamtliche durch hauptamtliche Arbeit ersetzen
Ebenso naheliegend erscheint es, hauptamtliche Arbeitskraft einfach dort einzusetzen, wo keine Ehrenamtlichen gefunden werden können. Ohne ein klares Konzept, welche Aufgaben im Verein hauptamtlich, welche gegen Honorar und welche im Rahmen einer unentgeltlichen ehrenamtlichen Tätigkeit übernommen werden, kann eine „spontane" Verberuflichung als Reaktion auf akute Personalengpässe die ehrenamtliche Basis entscheidend schwächen.

Ehrenamtliche zu Hauptamtlichen machen
Nicht zu unterschätzen ist die Option, eine neu geschaffene hauptamtliche Stelle in einem Sportverein mit einer Person zu besetzen, die vorher dort bereits ehrenamtlich tätig war. Dies kommt dem Bedürfnis der Vorstände entgegen, Hauptamtliche zu beschäftigen, die den Verein gut kennen und – so kann man ergänzen – zur Vereinsphilosophie stehen.

Aus der Repräsentativerhebung:
Die Hälfte der befragten Hauptamtlichen in Sportvereinen (51 %) war vorher in diesen Vereinen bereits ehrenamtlich tätig. Dies gilt gleichermaßen für Hauptamtliche in der Geschäftsführung (51 %) und im Funktionsbereich Geschäftsstelle/Sekretariat (48 %).

Strategische Planung der hauptamtlichen Mitarbeit im Sportverein
Leitlinie für die Einbeziehung hauptamtlicher Arbeit in den Sportverein sollte mindestens die Erhaltung, idealerweise aber die Stärkung der Motivation zu ehrenamtlicher Mitarbeit sein, d. h., es gilt, die Herausbildung folgender Haltungen zu verhindern, nämlich:

- bei ehrenamtlich Aktiven: „Warum soll ich das eigentlich weiter ehrenamtlich machen, wenn andere dafür bezahlt werden?"
- bei Mitgliedern und anderen potenziellen Ehrenamtlichen: „Warum sollte ich mich ehrenamtlich engagieren, es gibt doch Hauptamtliche (oder Honorarkräfte), die die Arbeit machen können?"

Klare Abgrenzung von ehrenamtlicher und hauptamtlicher Arbeit
Der erstgenannten Haltung kann man durch eine klare Definition der Tätigkeiten, die hauptamtlich erledigt werden, begegnen. Es empfiehlt sich, mit der Einführung hauptamtlicher Mitarbeit komplette Bereiche an Hauptamtliche zu übertragen und so eine gemischte Aufgabenerfüllung zu vermeiden.

Markt- und Managementorientierung von Hauptamtlichen in Sportvereinen
Wird eine Führungsaufgabe, also die Vereinsgeschäftsführung oder die sportliche Leitung, in hauptamtliche Hände gelegt, so besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass hiermit verstärkt Orientierungen und Kompetenzen aus der Unternehmensführung im Verein zum Tragen kommen. Es muss sichergestellt werden, dass diese Orientierung die ehrenamtliche Basis nicht schwächt oder gar infrage stellt.

Mitglieder nicht als Kunden betrachten

In einer Marktorientierung der Vereinsarbeit kann es leicht passieren, dass Mitglieder als Kunden betrachtet und potenzielle Mitglieder so angesprochen werden, wie man potenzielle Kunden anspricht. Dies ist keineswegs zwingend. Vielmehr sollte der Verein in seiner Eigenschaft als Solidargemeinschaft herausgestellt und die Rolle des ehrenamtlichen Engagements in ihm betont werden.[53]

Freiwilligenmanagement im Sportverein

Insgesamt zeigt es sich, dass auch Sportvereine ein Freiwilligenmanagement brauchen. Dies haben die Sportverbände auch vor geraumer Zeit erkannt und bieten einschlägige Fortbildungen an. Freiwilligenmanagement in Vereinen insgesamt und in Sportvereinen insbesondere benötigt jedoch in Teilen ein deutlich anderes Profil als das Freiwilligenmanagement in Einrichtungen. Das Freiwilligenmanagement in Sportvereinen sollte von einer Person übernommen werden, die mit dem spezifischen Verein vertraut ist und gleichzeitig über die nötige fachliche Kompetenz verfügt.

Empfehlungen:

- Insbesondere mit Blick auf neue Mitglieder erscheint es von herausragender Wichtigkeit, das ehrenamtliche Engagement in Sportvereinen auch in der Öffentlichkeitsarbeit sichtbar zu machen und um ehrenamtliche Beteiligung zu werben.
- Zwischen Ehrenamt als unentgeltlicher Tätigkeit und Ehrenamt gegen eine pauschale Aufwandsentschädigung sollten klare Unterscheidungen getroffen werden, die sich auch in den verwendeten Begriffen niederschlagen. Nur so kann erfolgreich kommuniziert werden, dass Sportvereine wesentlich auch von unentgeltlichem ehrenamtlichem Engagement „leben“.
- Markt- und Dienstleistungsorientierung einerseits und die Orientierung an Solidarität unter den Mitgliedern und der ehrenamtlichen Aufgabenerfüllung andererseits sind Gegensätze. Zwischen diesen muss kontinuierlich ausbalanciert werden. Gelingt dies nicht in ausreichendem Maße, so sollten klare Prioritäten gesetzt werden.
- Einer Qualifizierung von Personen, die im Verein verankert sind, für das Freiwilligenmanagement sollte gegenüber der Heranziehung externer Fachkräfte für diese Aufgabe der Vorzug gegeben werden.

53 Wie wenig dies gegenwärtig der Fall ist, zeigt eine Durchsicht der Seiten „Wir über uns“ in den Internetpräsenzen von Sportvereinen.

10.
Resümee

Aufgabe des vorliegenden Handlungsleitfadens ist es, einen Beitrag zur Erhaltung und zur weiteren Entfaltung des ehrenamtlichen Engagements in unserer Gesellschaft zu leisten. Dieser Beitrag besteht darin, dass er die Praxis der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen unter die Lupe nimmt und Vorschläge zu deren Verbesserung macht. In dieser Perspektive kann an dieser Stelle ein optimistisches Resümee gezogen werden.

Die Studie hat gezeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen im Großen und Ganzen gut und oft auch sehr gut funktioniert. Insofern geht es bei der Optimierung der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen nicht um Interventionen an vielfältig schwelenden Krisenherden, sondern um Aufbau und Weiterentwicklung auf einem soliden und leistungsfähigen Fundament.

Die positiven Grundlagen der Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen an dieser Stelle zu betonen ist insofern wichtig, als es in einem Handlungsleitfaden notwendigerweise immer wieder um Probleme geht. Die „Problemlastigkeit“ der Argumentation dient der Begründung von Handlungsempfehlungen, sollte jedoch nicht den Blick auf das positive Gesamtbild verstellen.

Ein zweiter Grund für ein optimistisches Resümee liegt darin, dass es für die meisten Probleme praktikable Lösungsmöglichkeiten gibt, nicht selten sogar solche, die sich relativ einfach ins Werk setzen lassen.

Hauptperspektive für die Zukunft ist somit nur in zweiter Linie die Bearbeitung von Problemen dort, wo Haupt- und Ehrenamtliche bereits zusammenarbeiten, sondern in erster Linie

- die Gewinnung derjenigen hauptamtlich betriebenen Einrichtungen, die die Chancen der Einbeziehung ehrenamtlichen Engagements bislang noch nicht erkannt haben, und
- die Gestaltung der Einbeziehung hauptamtlicher Arbeit in Vereinen in einer Weise, die die ehrenamtliche Basis nicht schwächt, sondern stärkt.

11.
Quellen

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, abgerufen am 2.2.2015

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, abgerufen am 15.1.2015

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

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, abgerufen am 26.7.2015

Dietz, Berthold/Frevel, Bernhard/Toens, Katrin (2015): Sozialpolitik kompakt. 3. Auflage Wiesbaden 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, abgerufen am 2.2.2015

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

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, abgerufen am 3.12.2013

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, abgerufen am 7.6.2015

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

Pflegezentrum Bürgerheim Nördlingen (2015): Ehrenamtliche Mitarbeit bringt Freude! Wir brauchen Sie! Flyer 2015
http://www.donkliniken.de/index.php/donkliniken/Bewohner-und-Angehoerige/Pflegezentrum-Buergerheim-Noerdlingen/Unser-Haus/Erstinformation, abgerufen am 17.6.2015

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, abgerufen am 17.5.2015

Schumacher, Jürgen (2015): Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Pflege, Sport und Kultur. Bericht über eine empirische Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Frankfurt am Main 2015
http://www.inbas-sozialforschung.de/projekte/kooperation-haupt-ehrenamt.html

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 abgerufen am 5.8.2015

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, abgerufen am 5.8.2015

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_mitdownload/Ehrenamt_braucht_Anerkennung.pdf, abgerufen am 24.7.15

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:
Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11018 Berlin
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
www.inbas-sozialforschung.de

Bezugsstelle:
Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
Tel.: 030 182722721
Fax: 030 18102722721
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 030 20179130
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
Fax: 030 18555-4400
E-Mail: info@bmfsfjservice.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115*
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

Artikelnummer: 1BR32
Stand: Dezember 2015, 1. Auflage
Gestaltung: www.avitamin.de
Bildnachweis Dr. Heiko Geue: Bundesministerium für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend
Druck: Silber Druck oHG, Niestetal

* 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.